

人才测评技术系列丛书



无领导 小组讨论

Leaderless Group Discussion

谷向东 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

无领导小组讨论 / 谷向东著. —北京：电子工业出版社，2015.12
ISBN 978-7-121-27491-6

I. ①无… II. ①谷… III. ①公务员—招聘—考试—中国—自学参考资料 IV. ①D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 262137 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：12 字数：202 千字

版 次：2015 年 12 月第 1 版

印 次：2015 年 12 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序

人才是企业的“第一资源”，这已经得到很多企业的共识。随着人才对企业核心竞争力提高作用的日益凸显，随着社会对选人用人的公正性与科学性的呼声越来越高，随着企业对领导力和人员素质科学评价的需求越来越高，随着人才测评的应用越来越普遍，人们对提高测评技术水平的呼声越来越高，对人才测评好作品的需要日益迫切。

人才测评是理论性和实践性都很强的学问，只有具备这两个方面的积累，才可以写出好的作品。本书作者有 20 多年的心理学、管理学、人才测评研究与实践经验，从 1994 年开始研究情境模拟技术，并于 1996 年就开始在北京市将无领导小组讨论应用于副处级党政领导人才的选拔以及企业各类人才的招聘选拔上，在全国 30 多个省市开展过无领导小组讨论的讲座，深受欢迎，近年又帮助国资委在全球公开招聘央企高管中，负责无领导小组讨论题目命制，取得非常好的效果。作者的上述积累为本书的写作打下了坚实的基础。

本书的可贵之处在于，有大量的一手案例素材，有对现实问题的点评和分析，有对实际案例的解读和剖析，有研究与实践中积累的心得体会和实践经验介绍。

本书为原创作品，有很强的独特性，并有一定的理论高度和较高的学术价值，对人才测评技术的深入理解非常有借鉴价值。同时，本书在形式和内容的编辑与选择上有独到之处，围绕无领导小组讨论提出了很多新的理念、经验、心得和技术方法。

本书操作性强，很多经验可以直接应用到管理工作中，同时对其他人力

IV 无领导小组讨论

资源管理工作也有指导意义。同时,本书对于希望进一步掌握和应用人才测评技术的实践工作者均有很好的实用价值,其中的许多理念和技术方法基本适用于整个人才测评工作。

本书是系列丛书的第一本。谷向东与刘远我等知名专家将陆续推出介绍其他测评技术的作品。本系列丛书将陆续深入介绍面试、公文筐、角色扮演、心理测验等技术方法,将为人才测评的事业发展和测评工作者的不断自我提升提供动力源泉。如果将人才测评类图书形象地比喻成一个大水池,则本系列丛书力图开采一口又一口深井,希望可以不断为水池提供清洁的水源。

本书已经把无领导小组讨论技术视为一种管理方法和哲学智慧,可以广泛地应用在很多管理情境中。只要有团队相互交流与互动的地方,都可以应用本书的理念、方法与技术,改善管理。如领导力的提升,同事间的交流与合作,大家智慧的有效聚集等。本书给出的一些应用实例和思考,有的只是指出了方向,有的仅仅能发挥抛砖引玉的作用,读者可以在实践中进一步研究与探索,拓展更多的应用领域和总结更多的应用经验。

限于作者的能力,书中的有些观点、技术或办法还有待改进和完善。中国的人才测评事业,需要千千万万的从业者和专家学者添砖添瓦,共同努力,才能构建起宏伟的大厦。希望更多的作者,将自己的研究成果和经验,与同仁分享,一起为此美好的事业,奉献力量,为国家的发展和兴盛做出自己的贡献。



北京师范大学心理学院教授
中国心理学会心理测量专业委员会主任

前言

一、本书的写作背景和目的

2003 年，笔者与同仁在多年人才测评实践的基础上，为中国人力资源开发研究会开发了“中国注册人才测评师”课程。作为主讲人，笔者与著名专家携手讲授该课程，在全国培养了数千名人才测评师。这一课程无论在影响力、覆盖范围、实用性和权威性等方面，都达到了较高水平。为配合这一课程，笔者从 2004 年开始撰写人才测评师系列教材，并在教学实践中不断修改完善。在此基础上，笔者于 2008 年与宋荣、宇长春合做出版了《人才测评技术》作为测评师的指定教材。这本书系统地介绍了人才测评技术与应用，但是，限于篇幅，对每项技术的介绍都是蜻蜓点水，对很多测评心得、感悟、技巧、创新以及实战经验都没有介绍。而这些恰恰对于真正领悟、掌握人才测评技术是非常重要的，可以借此少走很多弯路，节省很多摸索的时间。

从那时起，笔者就萌生了撰写人才测评技术系列丛书，以便深入介绍人才测评的各种技术，并开始以“无领导小组讨论技术”作为突破口，2005 年就已经撰写完成了“小组讨论教材”。无领导小组讨论技术是一种实用、有趣、有效、操作性强、简便易行的技术方法，已经得到广泛运用，但是大家在实际应用中的问题和困惑很多，如何科学地使用小组讨论技术的现实需求日益迫切。在这种情况下，“小组讨论教材”应该修改、完善、编辑出版了，而且，经过这些年的实践与教学，经过深思熟虑、慢慢沉淀、精练提取，

融会中西方的研究成果，本书已经比十年前的教材有了很大的改进。

二、本书特色

1. 实用性

本书全面深入地介绍无领导小组讨论技术的组织实施、题目命制、评分方法等，并结合实际案例加以说明，非常“接地气”，帮助读者真正掌握实用技术。同时，书中提供了大量实用工具和真题，并配有大量图表，方便读者理解和运用，有很强的实践指导价值。

本书对所有希望通过集体交流活动了解别人、认知自我、提升能力、加强管理的人士均有参考价值。

2. 可操作性

本书有大量篇幅是对小组讨论现实操作过程的回放、描述和点评，对小组讨论的每个环节都进行了细致入微的介绍，给出了大量的操作要点与技巧方法，从而构成无领导小组讨论操作技术手册。“初学者”可以循着本书的操作方法和操作规范快速学习掌握该技术，“资深者”可以通过阅读自己感兴趣的章节更有效地操作该技术。

3. 科学性

人才测评是理论性很强的学科，是一门融合心理学、测量学、社会学、统计学、人力资源管理、领导科学、行为科学及计算机技术于一体的综合性技术；人才测评又是实践性很强的技术，只有多年的实践才可以真正领悟其精髓和要领。笔者有 20 多年的心理测量学、管理学、领导科学等理论学习与研究积累，更有 20 多年的人才测评实践与教学经验，开展过 400 多场次的无领导小组讨论。本书在上述理论与实践积累的基础上，吸收国内外大量优秀同行的实践经验和研究成果，确保本书的内容科学严谨。

4. 创新性

人才测评工作者始终面临着巨大的挑战：随着人才测评应用的日益广泛

和深入,评价对象也在不断钻研学习测评技术,评价对象的应试水平不断提升,有的甚至堪称“人才测评专家”。怎么办?人才测评工作者唯有不断创新、持续提升自身水平,才能做到“魔高一尺,道高一丈”。

本书在系统介绍无领导小组讨论的实施操作规范后,推出了大量创新成果,这些创新成果包括题目的命制、评分指标设计、评估评分方式、组织实施创新及测评师修炼方法。而且,本书对以下专题都是首创性地提出或首次更深入地阐述:小组讨论中意外情况的处理、测评师如何提升评估技术、中西方评分的精髓、小组讨论测试的掩饰性问题、四种评分模式的操作方法、实战案例的一些点评技巧、小组讨论与其他测评技术的融合方法。这些创新尝试都是力求为“道高一丈”注入活力与力量。

而且,本书对该技术的应用领域方面也推出了一些创新成果,指出了小组讨论在考核、领导力发展、教练、日常会议等领域的应用价值,介绍了拓展应用领域的方法。

5. 可读性

本书不满足于技术的简单介绍,而是围绕现实难题、测评实战进行深层次的思考,并以通俗的语言、形象的类比加以表达;同时,将深奥的测评问题借助经典电影片段、管理实例、生活实例加以介绍,力求内容形象、生动、有趣,文字通俗易懂。

三、内容构成

本书可分为三部分,第1部分为基础篇,主要是基本概念与操作层面的内容,系统、详细、深入地介绍了无领导小组讨论的评价标准、测试题目、组织实施、评估技术,并结合大量案例进行说明,这一部分构成了全书的主体;第2部分为提高篇,介绍了测评报告的撰写、人才测评师的修炼与提高、小组讨论与其他测评技术的互补与融合等内容,主要为专业人士撰写;第3部分为应用篇,介绍无领导小组讨论的各种独特应用领域和应用价值,每个人可以根据自己的目标和需要选择相应的内容阅读。

四、读者对象

本书适合人才测评师、人力资源工作者、组织人事干部、企事业单位的领导者或管理者、领导力专家、管理咨询师等阅读和使用。

本书还适合作为领导力、人力资源、心理学、管理学、工商管理、行政管理类专业的辅助教材和参考书目。

五、其他需要说明的事项

本书有几个使用频率很高的核心概念需要澄清：

一是统一用“被试”的概念，将测评中被观察、被评价、被打分的对象统称为“被试”。有时应该称为“被评价者”，有时应该称为“候选人”，有时应该称为“培训对象”或“学员”，有时应该称为“参与者”，但为了大家的阅读方便，本书统一为“被试”。

二是“评价者”或“测评师”，是指在小组讨论的考评者或参与观察评分的人员。有的书喜欢采用“考官”等概念。本书认为测评是专业性工作，主张用“测评师”或“评价者”，即使领导者，也需要掌握测评技术才可以做测评师或评价者。

三是“胜任力”，许多文献称为“胜任素质”、“胜任特征”、“素质”，本书有时也称为“评价指标”。

四是“无领导小组讨论”，有时本书简写为“小组讨论”。

限于作者的能力、学识，本书的不足和问题在所难免，有些描述不够清晰和透彻，有些观点和方法还需要今后进一步检验。非常希望大家将发现的问题和自己的经验、体会、建议及时写信给笔者（gxd2008.hi@163.com），以期望不断完善。

目录

第1部分 基础篇

第1章 绪论.....	2
1.1 无领导小组讨论的概念与分类	2
1.2 无领导小组讨论的优势	7
1.3 无领导小组讨论的劣势	12
第2章 无领导小组讨论的评价标准	16
2.1 胜任力与人才测评	16
2.2 无领导小组讨论的评价指标	22
2.3 无领导小组讨论评分表的设计	33
第3章 无领导小组讨论的测试题目	35
3.1 常见小组讨论题目类型	35
3.2 小组讨论题目命制的原则	45
3.3 题目的编制步骤与技巧	48
3.4 小组讨论实战样题库	50
第4章 无领导小组讨论的组织实施	62
4.1 无领导小组讨论测试前的设计安排	62
4.2 无领导小组讨论的操作程序	68
4.3 无领导小组讨论现场测试偶然意外情况的处理	71

第5章 无领导小组讨论的评估技术	75
5.1 人才测评师的四个基本功	75
5.2 标准化程度高的常模参照评分法与操作方法	83
5.3 专业化程度高的素质编码评分法与操作方法	84
5.4 初学者适用的机械标准参照评分法与应用案例分享	88
5.5 资深者适用的概括经验评分法与应用案例分享	92
5.6 常见的评估误区与评价偏差	98
第6章 无领导小组讨论的案例与点评	103
6.1 “飞机物品选择”无领导小组讨论的团体决策揭密	103
6.2 央视招聘现场的无领导小组讨论实战点评	106
6.3 辽沈战役高层决策的小组讨论片段回放与点评	108
6.4 基层企业管理者招聘实战：记录与评价演示	111

第2部分 提高篇

第7章 无领导小组讨论的测评报告的撰写	118
7.1 人才测评报告的撰写	118
7.2 无领导小组讨论的报告撰写	120
第8章 人才测评师的修炼与提高	124
8.1 测评师的评价与用人理念的提升	124
8.2 通过看电影与开会学习无领导小组讨论	132
第9章 无领导小组讨论与其他测评技术的互补与融合	137
9.1 基于胜任力的情境判断测验与小组讨论	139
9.2 基于胜任力的面试技术与小组讨论	143
9.3 基于胜任力特征的公文筐测验与小组讨论	148

第3部分 应用篇

第10章 无领导小组讨论的应用领域	156
10.1 无领导小组讨论在招聘选拔中的应用	156

10.2 无领导小组讨论在培训中的应用	159
10.3 无领导小组讨论在绩效管理中的应用	161
10.4 无领导小组讨论在领导力教练中的应用	163
10.5 无领导小组讨论在领导力发展中心中的应用	165
10.6 无领导小组讨论在日常会议中的应用	169
10.7 无领导小组讨论在特定岗位人才筛选、基层领导者发掘和 高层次人才评估中的应用	172
后记	175
参考文献	177

第 1 部分

基础篇

绪 论

1.1 无领导小组讨论的概念与分类

1.1.1 无领导小组讨论的概念与简介

1. 无领导小组讨论的概念

无领导小组讨论作为一种技术手段,已经被越来越多的组织所接受,主要用于人才开发尤其是人才选拔工作。

无领导小组讨论,是评价中心常用的一种无领导角色的群体自由讨论的测评形式。它是指由多个参与者(被试)(通常为6~7人)组成一个临时小组,评价者不提出具体要求,在小组内没有事先确定会议主持人,给予每位被试平等的地位和资源。通过编制具有针对性的题目来诱发被试讨论,让他们根据指定的真实或假设的材料,就某一指定题目进行自由讨论、自由发挥,尽情表现自己的特点,并要求小组最后形成一致意见。评价者则作为旁观者,观察每位被试的表现,并加以评分。

所谓“无领导”,是指小组中没有事先指定领导,每位被试的地位都是平等的,并且由他们自己组织整个讨论的过程。在无领导小组讨论的过程中,评价者不参与被试的讨论,他们的工作是观察和记录被试在讨论中的行为表现,并对被

试在各个评价维度上进行评分。那些优秀的被试在讨论进程中会脱颖而出,成为小组自发的领导者,主动去组织讨论的开展、引导讨论的方向,也会有人承担小组中的其他工作,如记录讨论结果、控制讨论时间等。当然,这些分工都不是评价者事先安排的,都是由被试在此讨论过程中自发决定的。

在应用于招聘与选拔时,无领导小组讨论不仅可以考察个体的行为能力,还可以考察被试个性方面的特点,一方面,无领导小组讨论的主要目的是引发和考察被试的能力素质,包括组织协调能力、口头表达能力、人际交往能力、辩论能力、说服能力及决策能力等,权衡这些能力素质是否达到拟任岗位的用人要求。另一方面,观察评价被试的个性特点和行为风格是否与岗位相适应,具体包括自信心、进取心、责任感、灵活性、情绪稳定性及团队精神等,从而实现对被试的深入了解,为综合评估被试的优劣势提供参考信息。

2. 无领导小组讨论的发展历程简介

最初,无领导小组讨论源于1925年德国军事心理学的研究,创始人是J.B.Rieffer,但是德国军队一直到1939年才开始将无领导小组讨论技术用于军官的选拔。无领导小组讨论通常在饭桌上进行,用以观察同级之间的互动行为。军队中不同部门发展了不同的应用方式,以适应各自需要。20世纪30年代后期,德国陆军暂停了这种做法,后经过修改,又为德国海军所用,延续至第二次世界大战结束。战后,无领导小组讨论拓展应用到德国的商业和民间领域,并传入英国、南非、挪威、美国等国家以及澳大利亚,得到了初步的应用。在美国联邦政府开始应用无领导小组讨论选拔人才之后,这项技术开始得到真正的重视。此后,随着心理学家引入更多有意义、有针对性的讨论话题,无领导小组讨论开始广泛应用于贸易、商业、教育及艺术职业等更多领域。

最初,无领导小组讨论在商业领域的应用中没有固定模式。美国电话电报公司在使用这种测评方式时,将五至六人组成一个小组,模拟公司管理工作,指定他们为某家公司的经理成员,要求他们在一定的时间内为公司发展业务,扩大盈利,同时告诉他们当前市场与公司的状况,但不规定实现和增加利润的方法与途径,更不指定会议的召集人和主持人,而是在小组讨论中观察谁能自然而然地成为一个领导角色。为了进一步增加情境压力,主试者每隔20分钟就发布市场价

格和成本变化的信息,有时甚至在小组成员们刚刚做出决策后就告知新的信息变化,迫使被试不得不立刻推翻原方案,进行重新讨论并改进方案。这种紧张的工作压力能够很好地激发被试能力的真实水平。

之后,无领导小组讨论和评价中心方法开始逐渐被各大公司(如 IBM、通用电气、美孚等)采用。IBM 公司在利用这种方法时,要求每位参与者假定自己作为待晋升的候选人进行五分钟的头自我介绍,并要求每人与群体中的另外五名参与者进行讨论。评定者精心设计了所要提升的职位要求和组织结构。然后,评定者们对所有参与者的进取心、说服力、口头沟通、自信、压力承受力、人际交往等方面进行评价。

1970 年,Byham 在《哈佛商业评论》发表了题为“运用评价中心发现未来职业经理人”的文章,对于进一步推广无领导小组讨论等评价中心技术手段在各类组织机构中的应用起到了深远的影响。

总体来说,无领导小组讨论的发展历程证明,无领导小组讨论对于领导、组织技能的评价很有效,也适用于分析问题、解决问题及决策能力的素质测评。但是,无领导小组讨论测评方式也有其不完善之处。例如,一般来讲,开朗友好、善于交际与口头表达能力强的被试比较容易得到较好的评价;不同小组间被试的可比性较差;测评中的偶然因素的影响仍然存在等。这些都是我们在实际测评工作中值得注意的问题,也是本书将深入介绍并力求解决的问题。

3. 小组讨论的信度、效度研究

相关研究显示,无领导小组讨论的信度与效度是比较好的。Schneider(1992)、Craik(2002)、Shore(1990)、Gatewood(1990)的研究均证明,小组讨论具有良好的信度系数。在 Craik(2002)的研究中,每小组被试为六人时,信度比较高一些,为 0.69~0.86;在 Schneider(1992)的研究中,每小组被试为四人时,信度偏低一些,为 0.62~0.82。

无领导小组讨论效度系数一般在 0.15~0.85 之间,多数在 0.48 以上。如 Craik(2002)研究发现,与管理潜能和人际管理风格相关分别为 0.48 和 0.64。有研究发现,小组讨论的预测价值随着时间的推移,效度在逐渐提高,这是明显优于其他技术手段的地方。

国内的有关研究数据与国外类似,但总体上信度与效度稍微偏低一些。

4. 关于无领导小组讨论小组人数问题

小组人数一般控制在4~8人,对于人数问题,人多了自然信度会高一些,这是由于有突出特点的人对于其他人的影响相对小一些,偶尔性因素下降。研究与实践均证明,为了实现较好的测试效果,较为理想的小组人数为6人,这样大小的群体大得足以让成员轻易变换角色,可以处于领导的角色,也可以处于被领导的角色;可以主动去说与听,也可以在感知到局面难堪、尴尬时轻易抽身退出,进退自由;可以不参与争论,或者退出让其他人谈。同时,六人小组又小得足以让不善言辞的人有机会积极参与讨论。

最后有必要指出的是,在实际应用中,无领导小组讨论往往作为评价中心的一个技术手段,也是随着评价中心的发展而发展起来的。为了更好地理解无领导小组讨论技术,初学者可以查阅有关评价中心的资料。

1.1.2 无领导小组讨论的分类

依据不同的分类标准,无领导小组讨论可以分为不同的类型。

(1)根据讨论的主题,可以把无领导小组讨论分为无情境性讨论和有情境性讨论。无情境性讨论一般是针对某个开放性问题展开讨论,阐述自己的观点,并试图说服别人。例如,“怎样做好一家企业的管理者?”而情境性讨论则是把被试放在某个假设的具体情境中来进行的。例如,公司面临危机到了必须裁员时,如何解决公司的裁员问题,以保证既能挽救公司又不会带来新的困难。

(2)根据是否给被试分配角色,可以把无领导小组讨论分为不定角色讨论和指定角色讨论。对于不定角色小组讨论,被试在讨论过程中不担任任何具体的角色,可以不受角色限制自由地表达自己的观点和意见。而对于指定角色小组讨论,每个参与讨论的被试往往被赋予不同的角色定位,如财务经理、人事经理、销售经理等职务,并以各自不同的身份参与讨论。在指定角色小组讨论中,小组成员要履行相应角色的职责,完成这个角色所规定的任务。此时,各人要在立场不完全一致甚至在矛盾和冲突的前提下,进行自由讨论,达成一致。

(3)根据小组成员在讨论中的相互关系,可以把无领导小组讨论分为竞争性

讨论、合作性讨论以及竞争与合作相结合的讨论。在竞争性讨论中，小组成员往往代表他们各自或所属团体的利益，彼此为了相互冲突的目标，对存在的某些机会或资源进行争夺。而在合作性讨论中，往往要求小组成员之间相互配合来共同完成某项任务，每个小组成员的成绩在一定程度上依赖于合作完成这项任务的结果，同时取决于他们各自在合作完成这项任务过程中所做出的贡献。

无领导小组讨论的类型如图 1-1 所示。

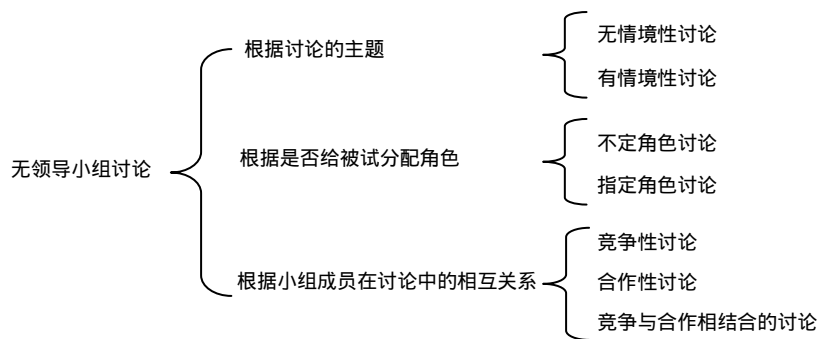


图 1-1 无领导小组讨论的类型

在实际运用无领导小组讨论时，可以根据具体需要和可行性，选择适当的无领导小组讨论的形式。正如前文所述，有时为了测试被试在不断增加的工作压力下的表现，评价者会在小组意见刚刚达成一致甚至尚未达成一致时，又施加新的压力。例如，告知小组成员，原先的情况发生了变化，要立刻改变原有方案并按照新的情况重新讨论并加以改进。在紧张情境和不断变化的压力下，个人品质与管理能力谁优谁劣，就一清二楚了。越在困难的条件下，越能体现一个人的综合分析能力、情绪的稳定性、人际协调能力、语言表达能力，以及在无主持、无领导情境下进行归纳总结、统一认识的组织领导能力。

另外，小组讨论可以分为“有领导的小组讨论”和“无领导的小组讨论”。为了特定需要，有时可以采用“有领导的小组讨论”，让每人轮流做小组的“领导”角色，如十分钟更换一次“领导”，并重点围绕“领导力水平”进行观察。也可让某一特定人选一直担任小组领导，以重点对其个人进行观察、评价。

1.2 无领导小组讨论的优势

无领导小组讨论自诞生以来受到越来越多应用者的欢迎,这源于其多种突出优势,具体介绍如下。

1. 无领导小组讨论能够给被试提供一个充分展示其才能的舞台

或许,有人会说:“在组织的日常工作中,经常会开会,不正是小组讨论吗,还有必要专门开展这一测试吗?”回答是:“非常有必要!”正式会议通常是有领导的,没给每人留下很大的发挥空间。在正式组织中,在参会者等级差别清晰的会议中,掌权人可以轻而易举地扼杀下属一个很好的创意、抑制下属的组织 and 领导能力。而且在正式会议中,与会者在讨论中通常都是拘束而讲究用词的,为了避免对抗,有人不愿提出自己的观点和意见,大家为了奉承领导说些恭维话或者为了维持一团和气说一些无关痛痒的话。个别领导和同事的反驳、刁难则更会压制优秀人才的能力发挥。

无领导小组讨论则是非正式的自由讨论,这种情境本身就鼓励小组成员自由发言,并充分展示其才华,成员之间相互启发、相互促进,从而使其潜能得到发挥。有些企业高层在观看了本企业员工参与的无领导小组讨论后很惊喜:“咱们企业原来还有这么优秀的人才,平时怎么没有发现?”

2. 无领导小组讨论最突出的优点在于可以引发高度人际互动性行为

现代社会越来越强调人际互动和人际交往的重要性,情商理论强调人际关系,现代管理强调协作和人际交往等。美国成功学大师卡耐基先生甚至提出人的成功80%取决于一个人的人际关系能力。

按照胜任力的理论,不同岗位对人际交往能力的要求有很大差异。例如,作家的人际交往能力就不很重要,而销售人员、行政人员的人际交往能力就很重要。

不管怎样,在经济全球化趋势不断加强以及社会分工日益细化的背景下,对绝大多数组织的多数岗位,人际交往能力、与人合作共事的能力都是越来越重要了。

无领导小组讨论恰恰可以引发被试之间的相互作用,这样,评价者就可以观

察、评价被试在与人交往时的能力及在团队工作中的特点。所以,无领导小组讨论考察的维度也多与人际互动能力有关,如言语表达能力和人际影响力等。无领导小组讨论尤其适用于那些经常与人打交道岗位人员的选拔,如中层管理人员、人力资源部职员和销售人员等。而对于较少与人打交道的岗位,如财务部门和研发部门的职员等,无领导小组讨论方法的应用价值就稍微低一些。但是应该指出的是,对于现代企业研发部门的职员,研发工作看似主要靠个人的钻研精神,实际上越来越依靠团队协同作战,成员之间的信息共享、相互合作、沟通交流、集体讨论是非常重要的,所以,对研发岗位等,在招聘、培训中采用小组讨论技术也是很有价值的。

在个人绩效评价上,评估绩效往往采用两个指标:任务绩效和周边绩效。个体在小组讨论中的行为表现不仅可以预测任务绩效水平,而且对于个体周边绩效的预测价值更大。在小组讨论中,我们可以观察个体的交往是否积极主动,是否能够照顾、体谅、关心别人,合作性属于人际导向还是任务导向,能否给别人提供表现机会,这些都是预测周边绩效很重要的内容。

3. 能检测笔试和单一面试所不能检测出的能力素质,实现对行为的直接评估

很多人才测评方法,如面试,都是对职位候选人进行一对一或多对一的考察,而无法得知一位候选人与其他人互动时的表现,而无领导小组讨论可以引发团队互动的行为。在实际工作中,一个人与其他人交往时表现出来的能力和风格对他的自身成功和组织成功是十分重要的。所以,无领导小组讨论的作用是其他测评方法难以替代的。

另外,履历分析、笔试和面试都是间接对被试的行为进行评估,难以直接考察被试的现实行为,可以说,笔试和面试还停留在“相马”的层次,没有达到“赛马”的层次。无领导小组讨论具有情境性测评方法的特点,它能够直接引发被试的行为,实现对被试行为的评价。由于无领导小组讨论为被试提供了一个具体的问题情境,这就相当于提供给被试一个舞台,使他们表现更多的真实的行为,从而有利于对他们进行评价。在小组讨论中,题目开发和组织实施得越好,被试的行为表现得越多、越充分,就越有助于评价者对他们进行准确的评价。所以,小

组讨论测试达到了“赛马”的层次，而且，这种“赛马”与在现实工作中的“赛马”相比，更加公正、公平，而成本和代价要低很多。

4. 无领导小组讨论贴近实际工作，表面效度高，被试易接受

无领导小组讨论使用的情境内容多是与被试将要从事的工作相关的典型情境，这种形式非常接近日常会议，所以很容易为大家所接受。

这种测评方法的表面效度非常高，被试能够感到这种方法与自己的实际工作密切相关，因此他们非常容易接受这种测评方法，努力在测评过程中表现出自己的真实水平。而且，这种接近真实的情境，往往能对被试在实际工作中的表现做出最好的预测。

而心理测验技术、笔试等手段容易被大家指责为脱离工作实际，甚至遭到拒绝使用。

5. 无领导小组讨论能在同一时间对多名被试进行测评

无领导小组讨论通常是多名评价者对多位被试同时进行考察。这种测评方法比其他对被试单独进行评价的方法存在很多优势。例如，相对于面试，小组讨论在时间上显得比较经济，而且比面试容易管理与操作。同时，它减少了人才测评的工作量，减轻因一些主客观因素，如评价者、时间、题目等因素带来的评价偏差。此外，由于可以同时测试的人数多，也可以在一定程度上减少题目泄露的可能性。

6. 无领导小组讨论考察的素质范围广泛

无领导小组讨论可以充分激发被试行为，能使评价者得到大量的有关被试能力、个性特点的信息，可测查到的素质既包括思维逻辑性、分析能力、创造性等能力方面的因素，也包括自信心、情绪的稳定性、工作风格等个性方面的特质，同时包括其独有的考察维度，这是许多纸笔测验乃至面试都比较难以检测的能力，如人际敏感性、组织能力、群体影响力等。

小组讨论的场景特别容易激发个体的组织行为、影响行为，是评价个体领导潜能和领导行为的最好方法之一。

当然，小组讨论所测试素质的范围也是存在一定局限性的，其对于品德、思

维等内在素质测查的效果不佳，或者说不够经济、准确。

7. 无领导小组讨论能够部分破解人才测评中的掩饰性难题

这里的掩饰性是指在人才测评中，由于被试处于被评价的地位，而且被试常常在争取某个职位，出于想要实现自己目的的愿望，在面试和测验中或多或少地会倾向于尽量表现自己的优点，掩饰自己的缺点。这对于被试来说是一种正常的现象，而对评价者来说，则希望尽可能地获得关于被试真实特点的信息。在个性测验中，这个问题比较突出。在个性测验中，我们希望了解被试的日常、一般、典型的行为特点，而被试会试图展示出自己理想中最佳的“个性特点”，并且可以相对容易地掩饰自己真实的“不良个性特点”。在能力测验中，这个问题就不突出了，因为评价者和被试的目标是一致的，都希望看到被试的最佳能力水平表现是怎样的。

而无领导小组讨论主要属于能力测试范畴，主要测试的是最佳行为能力水平，设计良好的指导语会在测试前提醒被试“发挥出自己最佳的能力水平”，有时还会有意告诉被试评价的标准。当然，为促使被试发挥出最佳水平，目标岗位要有吸引力，就如同网球比赛，澳网、法网比中网的奖金额度高或知名度高，激励效果自然更好，能使运动员发挥更高的竞技能力。在更重要岗位的招聘中，个体的表现欲更强，所以我们可以更深入观测到个体的潜力水平，如其真正的影响力高低、组织能力高低等。

但是，在职位吸引力强的情况下，被试更会在有些个性方面进行掩饰。例如，在其“亲和力”不足的情况下，有些人可以从外在行为上表现出“关心人、微笑待人的行为特点”，从而在亲和力或合作性上取得不错的评价分数。假设我们将这样的被试招聘进来，其在工作中能否继续表现出很好的亲和力，取决于工作中能否提供比较好的薪酬、福利、成长空间及领导能否激发出其潜能和最佳行为等，从而持续维持其“亲和力”的“潜力”行为，并不断进步。若提供不了这样的激励、留人机制和措施，则不如选择综合能力中等偏上水平的候选人，而不是选择最优秀的，即选择合适的，不是选择“最优的”或“最贵的”。

在无领导小组讨论中，“亲和力”、“合作性”等素质虽然存在掩饰性问题，但与笔试和面试相比，在无领导小组讨论中，被试由于面对复杂的问题，身处人

际情境的压力之下，往往会暴露自己更多的“庐山真面目”。即当被试处于小组讨论情境下，往往会在有意无意间表现出自己更多真实的特点。在无领导小组讨论的压力情境下，即被试伪装的困难增加，尤其是在小组讨论设计本身具有一定的迷惑性的条件下，被试并不知道评价者要测评自己哪一方面的个性特质。例如，表面看上去是要两个小组在一个竞争性的任务中争夺更多的经费，而实际上，评价者的目的是要考察在小组内部的合作情况。这常常是测评师有意设计的结果。而且，大量实践证明，即使被试企图伪装，可能只是掩饰了自己某一个方面，而在其他方面可能暴露得更加明显或自己的优势得不到表现，这种顾此失彼、欲盖弥彰的表现反而为评价者发现被试真实的特点创造了条件。

所以，在小组互动过程中，被试的特点会表现得淋漓尽致，能使被试在无意中暴露自己各方面的特点。国外研究已经证明，相对于心理测验、面试等人才测评手段，被试在评价中心的掩饰性是最低的。

当然，掩饰是测评工作面对的一个世界性难题，心理学中的“人格”一词与“人格面具”一词同源，其含义就包括人的个性表现是经过修饰以后表现出来的，起码不是赤裸裸地将自己的本我与潜意识全部暴露出来，否则就无法胜任社会工作，甚至会随时走在犯罪的道路上。人们在日常工作中会掩饰自己，那么，在小组讨论中有一定的掩饰性自然无可厚非，对人才的评价影响不是很大。

最后应该指出的是，心理学的最新研究认为，上述所谓掩饰现象其实更多的属于正常的印象管理，而大量研究均显示，高利害的选拔情境中应聘者进行印象管理的情况非常普遍。近年来，越来越多的学者提出，选拔情境中应聘者的印象管理行为不应该被当成误差，而应该当成应聘者社会胜任力在选拔测试中的体现。由于有效的印象管理需要个体在小组讨论等评价情境中具有正确地把握考评标准的能力，因此应聘者需要正确地识别考评标准，他们才能更好地表现出与标准一致的行为，由此带来更高的评价。这种正确地识别评价标准，敏锐地把握情境需求，并进行印象管理的能力在工作情境中同样是一种核心能力，已经被证明与工作成功密切相关，这也是小组讨论等模拟技术有预测效度的基础之一。

所以，只要有其他人存在，我们会进行一定程度的掩饰或印象管理，这是成熟个体的再正常不过的表现，这本身也是社会能力。有人印象管理或掩饰能力强一些，有人弱一些。在中国传统文化中强调修身养性，君子的修身和修炼还

强调“慎独”，强调有没有其他人在场，都要保持高尚的思想与行为举止，这是做人的很高境界。对于这样高尚的君子，则掩饰性的问题不复存在，这是另外的话题，在这里不详细论述。

有时现实的难题是，正如许多人力资源经理所说的，被试为了户口、工作机会会尽力掩饰自己的不足、全力展示自己的优势，遇到这种情况该如何应对？测评师还是有许多策略与技巧的，比如古代圣贤总结的观人识人术，以及现代心理学中的心理投射技术、迫选技术、口语分析技术、微表情分析技术和微表情阅读软件等。

1.3 无领导小组讨论的劣势

虽然无领导小组讨论的测评方式拥有以上种种优势，但是在实际应用过程中也存在一些缺点。

1. 编制题目的难度比较大

由于题目的质量会直接影响测评的效果，直接影响对被试评价的全面性与准确性，因此对无领导小组讨论测试题目的要求较高，而且，在招聘测试中，无领导小组讨论的题目需要根据职位胜任力进行编制，题目情境最好与实际工作情境有一定的关联。若在培训等方面应用无领导小组讨论，则题目编制的要求要低一些。

讨论题目必须能够激发被试的多种行为表现，并且使被试能够表现出个体差异。题目应该对被试具有公平性，尤其在指定角色的无领导小组讨论中，各个角色不应存在明显的优劣难易之分。在制定题目的评分标准方面，对每个测评要素都应有评价的标准。

题目的难易程度是很重要的，题目难度要控制好。若题目太容易达成一致意见，则难以全面考察被试；若题目太难，则冲突太大，难以达成一致，被试也可能因为压力过大而表现失当。所以，要针对被试群体的职位、学历、工作经验情况，对题目的难度和类型进行定位。

因此，要想编制符合这样要求的题目不是一件容易的事情。在编制题目时，

往往需要专家充分了解测评职位的工作情境,设计出来的测评题目需要经过反复试测和修改之后才能正式使用。

2. 对评价者的要求较高

无领导小组讨论对评价者的要求高,评价标准相对不易掌握;对评价者的评分技术要求较高,评价者应该接受专门的培训,并具有一定的实际操作经验。

对于无领导小组讨论的评价者,经典的培训时间要求是三天,起码要做到客观冷静,熟练掌握 ORCE 技术(见 5.1 节)。简单地说,评价者必须能够准确对被试的行为进行观察,能够将观察到的行为归纳到各个测评维度中,并且不同的评价者对评价标准的把握应具有一致性。事实上,尽管设计的评价标准客观明确,但对被试的评价仍然受到评价者的主观感受、偏见及误解的影响,从而导致评价者对被试评价结果不一致。更何况,被试还存在做戏、表演或伪装的可能性,需要评价者具有识别能力。

优秀的评价者会在经验积累的基础上,通过心理调整,将这种主观的误差控制在最低水平,当然,这通常需要长期的积累与反思,因此,这样的评价者是难觅的。

一项研究曾经采用三类评价者对小组讨论的被试进行评分,三类评价者分别为:工业心理背景的测评师、MBA 背景的测评师、学生。经过实际追踪,结果发现,工业心理背景的测评师效度最高,而有工业心理学背景的测评师显然是稀缺的。

3. 被试的分组以及不同的测评情境都可能会使评价结果受到影响

由于无领导小组讨论具有互动性,因此被试的表现受到同组其他成员的影响。

笔者与英国、瑞士著名测评公司总裁、专家都探讨过这一问题,他们用群体动力学解释这一现象。群体动力学这一概念是勒温提出的。他认为,个体的行为是由个性特征和场(环境的影响)相互作用的结果。按照群体动力学的观点,只要在群体中,只要有别人在场,一个人的思想行为就同他单独一个人时有所不同,会受到其他人的影响,研究群体这种影响作用的理论,即群体动力学。在无领导

小组讨论中,不同的小组讨论的氛围和基调可能不同:有的小组的气氛比较活跃,积极迎接挑战,而有的小组的气氛则比较平静,节奏比较缓慢,甚至显得死气沉沉。

这就导致无领导小组讨论的另一个缺点,即绝对的评定标准与相对的评价标准的混淆。有人做过研究,将某位被试分到甲组,对其进行评价得出一个分数;再将这位被试与另外几位被试分到乙组,再对其同样的评价要素进行评价,得出的分数是有差异的。这说明,对被试的评价结果受同组的其他被试水平和特点的影响。例如,一个思维逻辑性很强的人可能不善于言语表达,把他和一组善于言谈的人放在一起,会显得木讷迟钝;而如果分到一组同样不善于言谈的人中,给他更多发言的机会,他的思维优势就会脱颖而出。一个很健谈的人当遇到了一些比他更活跃的人物,反而会让人觉得他是比较沉默寡言的。一个说服力不是很强的人在一个其他人更不具有说服力的群体中,会显得他的说服力很强。又如,一位被试的组织能力不是很强,但他在一群组织能力很弱的被试群体中就非常好地表现出了领导行为,其他被试也很愿意听从他的领导,这样评价者就倾向于在领导能力这个维度上给他较高的分数;而当这位被试处于另一个小组中时,这个小组的其他成员都具有比较高的权力动机且性格强硬,该被试几乎很难调动他们,这样,缺乏训练或经验不足的评价者就倾向于给该被试的领导能力打出较低的分数。该被试的领导能力水平是一定的,但是得到了不同的分数。

另外,被试在一个测评维度上的得分与测评情境也有关系。一位被试在某个测评情境中,他的能力和优势比较容易发挥出来,而在另一个情境中,他的能力和优势就不容易发挥出来,这是偶然因素所致。

因此,在无领导小组讨论中,不同组的被试相对难以客观地相互比较,在实践中,从实用的角度出发,最好将竞聘同一岗位的被试安排在同一组中,以便进行比较。

这是无领导小组讨论的一个小小的不足,但并不影响其使用,测评师稍微加以关注就可以。例如,提高测评师的评估经验与能力,注意克服偏见,不要以“谁成为领导者、成为核心,谁讲话多”的表象和结果作为评价标准,尤其尽量不要在被试之间进行比较,而是以评价指标作为参照系进行个体评价,然后得出分数再进行比较。

我们还可以通过以下方法弥补小组讨论技术这一不足:加强对测评师评分技能的培训、采用编码法评分、做好被试的分组、进行指导语的调整、测评师适当进行现场干预、与其他测评技术的互补应用等。

4. 被试的行为仍然有伪装的可能性

虽然无领导小组讨论可以尽量避免被试的掩饰和作假行为,但其行为伪装的可能性仍然存在。尽管无领导小组讨论的方法相对能够引发被试较为自然的行为表现,但是,由于很多被试会努力猜测测评的意图,他们仍有可能做出故意迎合测评目的的行为表现。例如,在招聘测试中,某位被试平时在工作中是“个人贡献者”,喜欢单打独斗,不愿与人合作,但他非常看重目标岗位的薪酬待遇,并且知道该企业非常注重团队合作精神,于是他在小组活动中会故意表现出合作行为。并且,被试以往参加无领导小组讨论的经验或者参加的相关培训也会帮助他们做出稍好一些的表现,因为他们了解其操作方式和原理,或者对讨论题目的内容比较熟悉,事先会有所准备。

对此,评价者应该清楚,有些素质相对容易掩饰,如“合作性”“坚持性”,而有些素质却很难掩饰,如领导力、影响力、分析能力等。为了降低掩饰性的影响,为了保证公正、公平、可以在指导语中告诉被试的测试素质包括什么,并强调“每位被试要展示出自己的最佳水平”时,题目本身就提出了挑战每个人的能力极限。

5. 无领导小组讨论精确度的局限

无领导小组讨论的评分,永远不可能达到100%科学的评分境界,总有这样那样的遗憾,这是因为人的心理太复杂。任何测评方法都存在这样的缺憾,也难以根本克服。

无领导小组讨论的评价标准

无领导小组讨论的评价标准是指评价者对被试观察、评价的参照指标,即依据什么指标做出优劣、好坏的数量化评分。无领导小组讨论的评价标准有一个发展演变的过程,小组讨论曾经主要用于观察个体之间的互动行为,评价的标准为一些抽象的个性特点,如体谅心,即能否在与人讨论和争论中,尊重、照顾到别人等。经过研究与实践,无领导小组讨论评价标准不断完善。而随着胜任力的概念在 1973 年被提出,胜任力已经逐渐成为人才测评的全球公认的评价标准,自然也就成为无领导小组讨论的评价标准。

2.1 胜任力与人才测评

2.1.1 胜任力——人才测评的新标准

人才测评可以界定为一个收集和评估有关候选人信息的过程,以便做出针对某职位的人事决策。这有两层含义:一是收集有关某个体的各种信息,分析评估其素质特点;二是将其素质与其即将从事的岗位进行对照评估,确定其匹配程度。

人才测评需要采用科学的方法收集真实准确的信息,并从这些信息中引发与推断个体素质特性。那么,应该收集哪些信息?引发与推断哪些内容?又依据什么做出人事决策?这是人才测评的核心问题。

长期以来,人们主要采用收集学业成绩和工作资历的办法。直到第二次世界大战后,西方开始采用收集智力测验结果方式进行人事决策。智力测验的效标关联效度(如测验分数与工作绩效相关)的大小是长期争论的问题。总的来说,智力测验、性向测验和学校的学业成绩至少难以预测复杂工作和高层次职位工作绩效或生活中的成功。

为解决这一问题,麦克利兰早期的观点比较激进,完全否认一般智力的作用,并在“测试胜任力而不是测试智力”一文中,提出以胜任力评估取代智力测量,并认为用智力测验等来预测工作绩效或生活的成功,其预测效度比较低而且有大的偏差。他进而提出管理者胜任力的概念,它是指“能将某一工作(组织、文化)中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的深层次特征,它可以是动机、特质(身体的特性以及拥有的对情境或信息的持续反应)、自我概念、态度或价值观、某领域的知识、认知或行为技能——任何可以被测量并且能显著鉴别优秀者和一般绩效者的个体特征”。

麦克利兰设计了行为事件访谈的方法,用于对美国情报官员进行访谈,并通过编码,找出该工作的胜任力,作为选拔官员的依据,取得了很好的效果。后来,他的学生斯宾塞等人运用麦克利兰设计的行为事件访谈法对各行各业进行了286例个案研究,历时20年,完善了这一方法,推出了一套胜任力字典。胜任力字典确定了具体的胜任力分级,可以预测工作中的合格标准和优秀标准,并成为选择和安置员工的模板,被有效地应用到人力资源管理中。除此之外,还可以采用多种方式建构胜任力模型,如专家系统数据库、关键事件法、量表法、观察法等。

胜任力模型是指担任某一特定的任务角色所需要具备的胜任力的总和。胜任力模型构建的基本原理是辨别优秀员工与一般员工在知识、技能、社会角色、自我认知、特质、动机等方面的差异,通过收集和分析数据,并对数据进行科学的整合,从而建立某岗位工作胜任力模型构架,并产生相应可操作性的人力资源管理体系。

胜任力模型是评价一个人能否胜任某项工作的重要依据,也可以预测某一人工作或在岗位中的表现是优秀还是一般。这里面包括两个方面的内容。一方面是从个体层面,人的胜任力或者说能力就像一座冰山,浮在上面的、可以看见的是

一个人的行为、知识、技能，而潜在的能力还包括几个层面——价值观、态度、社会角色；自我形象；个性、品质；内驱力、社会动机，通常是越深的层次越不易察觉。另一方面是从企业和岗位的角度来考察岗位所需要的素质，由于每个企业的战略、行业、方向、岗位设置不同，对胜任力的要求也就不同。例如，高新企业的胜任力要求多是创新能力、成就动机；传统行业的胜任力要求强调执行能力，而服务行业要求服务意识、耐心、以客户为导向、中等智力水平就可以。从岗位的角度看，销售岗位需要非常优秀的沟通能力和影响他人的能力，而技术岗位需要非常好的创新能力。

胜任力举例——影响力

影响力反映的是一个人为了组织的利益，对他人施加影响力的大小，有时称为“权力欲”，是一种试图支配与领导他人的倾向，从而使一个人采取各种劝说、说服甚至迫使的方式来影响他人的思想、情感或行为，推动他人达成或实现障碍的扫除、矛盾的化解、风险的承担，并在一个组织里树立个人权威，建立自己的良好形象。

影响的方式和策略有：请他人注意资料、事实与数据、运用过去的经验或者具体的事例证明；推理论证；强化自己的支持者，弱化自己的对立面；借助个人的威信；借助私人关系；设身处地为对方分析；让对方为了长期利益放弃眼前利益；利用专家或其他第三方影响；政治上的同盟；运用“舆论作用影响”；寻求“领导的幕后支持”。

基于胜任力的人才测评是以胜任力为标准进行测评，而且这里的胜任力概念是广义上的胜任力，不仅指麦克利兰流派的胜任力理论，实际已经融合了一般智力理论、实践智力和情商等理论以及大量实践成果，共同构成人才测评标准的基础，使得测评标准更加全面客观，更有利于帮助选择出最佳的测评方法。

2.1.2 胜任力应用于人才测评中的意义与作用

可以说，胜任力理论有一套很好的思想和理念；围绕胜任力概念有一整套技术工具：专门的胜任力模型及操作定义，专门的建模的技术 BEI 等，从而可以

大大弥补传统方法的不足，为人才测评提供很好的基础。

1. 胜任力应用于人才测评中的意义

首先，胜任力理论将岗位分析与人才测评工作结合起来。实践中，我们的人才测评往往存在不知道该测试什么内容的问题，即缺乏规范的评价标准体系，缺少对测试岗位深入的量化研究。胜任力则填补了这一空白。

其次，胜任力理论对人才测评具有重要的指导意义。按传统观念，在招聘选拔人才中比较重视候选人的知识、技能，但是研究证明，表层知识和技能很难区分优劣，却相对易于培养和改进，而核心的动机和个性等处于胜任力的深层，难以培养，所以，它是最有测评价值的。从投资回报的角度出发，组织应当选拔有核心的动机和个性等胜任者，然后教给他们特定岗位所需要的知识和技能。在复杂和高层的岗位中，深层次的胜任力在预测优秀绩效方面比技能、知识要重要得多。在这些岗位上，几乎人人都有较高的智商水平，所以更依靠动机和个性等胜任力取得成功，对这类岗位按照胜任力的规律进行测评和选拔人才，可以获得最高的投资回报率。另外，由于按照胜任力模型的内涵，胜任力除了含有岗位的要求，还含有组织战略和企业文化的成分，因此，各个组织将胜任力模型作为人才测评的标准，就将测评与组织发展更加紧密地联系起来。

2. 胜任力应用于人才测评中的作用

首先，胜任力是选择测试工具的依据，人们根据测试工具适合测试的胜任力和特定岗位需要的胜任力来选择测试工具。

其次，胜任力的操作化定义是人才测评的观察标准和行为评估的依据。

最后，胜任力模型可以使得人才测评的结果实现量化。胜任力模型与人才测评的结合可以提供许多量化人事指标，使得许多人事工作的量化成为可能。例如，人职匹配程度是人力资源工作中一个重要的现实课题，“岗位胜任力要求与个体的胜任力之间的匹配越好，个体的工作绩效和工作满意度越高”。依据胜任力模型，借助“加权绝对差值法”可以分析出个体具有的胜任力与岗位要求的差异大小，从而提供量化人职匹配指标。如果个体的胜任力达不到岗位要求，则难以胜任工作。相反，那些具有比岗位要求更强胜任力的个体，会将精力用在错误的方

面。例如，一位总工程师成就动机过强，就会将更多时间用于解决有趣的工程机械问题而疏于人员管理。

下面是一个计算某人的四个胜任力得分值与两个岗位，即“ 公司研发专家 ”、“ 生产部门经理 ” 匹配的例子。注意，这里的计算属于经验性的计算方法，为了以此对各个岗位匹配程度进行量化比较。

表 2-1 和表 2-2 中的数据均采用百分等级量表。“ 工作要求 ” 是指各岗位的胜任力的要求水平。“ 个人得分 ” 是指经过人才测评得出的个体在各个胜任力上的实际水平；该岗位最佳的人选是在各个素质上的“ 个人得分 ” 与该工作的“ 工作要求 ” 相减“ 差值 ” 的绝对值最小的人。具体确定某岗位的每个胜任力的“ 差异加权值 ” 的大小则采用工作分析或经验分析的办法，得出各个胜任力的重要性大小。据此在各个胜任力之间进行权重数分配，具体的如第一岗位各胜任力的权重分别为 3、2、3、1，作为“ 差值 ” 的加权值。在有些情况下，按照该计算公式，不匹配的程度有可能大于 100%，则表明非常不匹配该岗位的工作。

表 2-1 某人的素质与第一个岗位“公司研发专家”的匹配计算情况

胜任力	工作要求	个人得分	差 值	差异的加权值	加权绝对值
成就动机	90	95	5	3	15
专业知识	90	80	-10	2	20
认知能力	95	95	0	3	0
影响力	55	45	-10	1	10
总数	330				45

注：不匹配程度=加权绝对值/工作要求总数 = 45 / 330 = 13.6%；匹配程度=1-13.6% = 86.4%。

表 2-2 某人的素质与第二个岗位“生产部门经理”的匹配计算情况

胜任力	工作要求	个人得分	差 值	差异的加权值	加权绝对值
成就动机	50	95	45	1	45
专业知识	60	80	20	1	20
认知能力	85	95	10	2	20
影响力	85	45	40	3	120
总数	280				205

注：不匹配程度=加权绝对值/工作要求总数=205 / 280=73.2%；匹配程度=1-73.2%=26.8%。

根据上述计算结果,他更适合从事研发专家的工作。计算出的匹配程度数值可以用于招聘、选拔、继任计划和晋升、绩效管理等方面。

2.1.3 基于胜任力人才测评的程序

建立基于胜任力的人才测评体系,针对胜任力进行测评的程序可以分为以下七个步骤。

1. 针对目标岗位建立胜任力模型

对岗位进行职务分析,确认岗位的胜任力要求。具体的可以运用 BEI 访谈法、专家系统数据库、关键事件、量表法、观察法等建构胜任力模型,一般是培训有关管理者参加 BEI 访谈,让他们同研究人员一起确定胜任力模型。胜任力字典确定了具体的胜任力分级,可以预测工作中的合格标准和优秀标准,并成为选择和安置员工的模板。国内相关研究者做了各类岗位胜任力模型建构的探索性工作,这样,我们在测评时,可以借鉴其研究成果,直接建立测评标准的各个要素的操作定义,以大大减少在人才测评前期建立测评标准的工作量。

2. 选择评估方法

一般可以从面试、测验、情景模拟、履历分析、360 度评估等方法中选择,选择依据有三点:胜任力模型、投资回报率及候选人的可接受程度。不同的胜任力宜采用不同的测试方法,例如,人际理解、影响力、团队合作宜采用无领导小组讨论的方法;组织承诺宜采用心理测验的评估方法。各种方法比较起来,无领导小组讨论是一种有效的方法,费用不高、操作简便;行为面试是一种相对划算的测评工具,效度相对比较高,易于操作,易于为大众所接受。为了提高效度,理想的做法是对同一个胜任力采用 2~3 种测评工具进行测试。

3. 培训测评师

评价者都要接受培训。一般来说,绝大多数人可以在 2~3 天内学会使用行为事件访谈技术,并且达到较高的效度,学习使用情境模拟一般需要培训一周时间。

4. 实施测评

依照职位的要求,按照测评的操作规范使用测试工具,评估候选人的岗位胜任力。

5. 决策

为招聘、选拔、安置和晋升进行人职匹配的决策。

6. 验证测评系统

在可能的情况下,组织可以跟踪那些经过胜任力评估法选择的个体,以确信这一方法的效度及回报率。

7. 建立岗位和人员的数据库与匹配系统

一旦一些工作得到了研究,一些个体得到了评估,我们就可用计算机来分析职位的胜任力要求、员工的胜任力和人职匹配的数据。具体可以参照表 2-1 和表 2-2 中所列的经验量化方法进行,进一步可以设计基于胜任力的人力资源信息系统。

2.2 无领导小组讨论的评价指标

前文介绍了基于胜任力的人才测评,也指明了胜任力是建构小组讨论评价指标的主要参考依据,那么,哪些胜任力适合采用小组讨论测试,如何实现有效测试呢,本节将重点介绍。

2.2.1 无领导小组讨论适合测试的胜任力

无领导小组讨论的测评维度是所要测量、评定的内容与标准,也就是被试的个性、动机、能力等方面的特征在目标岗位的具体行为表现。例如,HR 管理者应该具有良好的言语理解和表达能力、政治智慧、人际理解能力、高层关系建立能力、影响力、心理承受力、组织能力、分析决策能力等,这就是在人力资

源管理这一职位上的具体素质要求。针对目标职位或岗位设计最佳的测评维度体系是无领导小组讨论测评成功的关键前提。

在实际测试过程中,评价者是按照所选定的测评维度来给被试打分的。在确立评分维度时,必须考虑以下问题:首先,必须保证评分维度与目标岗位的胜任力相匹配。其次,不同维度之间不能有含义上的重叠,以免使评价者难以评分。最后,要明确各维度的操作定义和典型行为表现,同时应对测评师进行培训,以保证所有评价者对各个评分维度的理解统一且准确,从而才能保证不同评价者之间评分的一致性。

一般而言,每种测试方法都有自己最适合测评的素质范围,无领导小组讨论是一种集体讨论的测试形式,所以比较适合测评集体互动中表现出来的素质特点。

从狭义上讲,小组讨论最适合测试的胜任力包括沟通表达、倾听、说服/影响力、组织能力、综合分析能力、团队合作意识、人际关系建立、人际理解等。

从广义上看,若对无领导小组讨论的题目和测试程序进行精心设计,则小组讨论可以测评的素质维度就不限于上述内容,可以包括表达能力、大局观、主动性、创新意识、综合分析能力、仪表举止、组织协调、应变能力、逻辑分析能力、决策能力、情绪稳定性、团队领导能力、人际沟通、倾听、团队合作意识、成熟度等。

2.2.2 如何根据岗位胜任力模型选择确定小组讨论的评价指标

岗位胜任力模型主要是通过工作分析获得的,我们可以采用经验总结法、问卷调查法、个案研究法、专题访谈法、因素分析法等方法建构岗位胜任力模型,有兴趣的读者可以参阅有关书籍。

确立岗位胜任力模型后,就可以结合无领导小组讨论的测评功能(适合测试的胜任力内容),整理归纳出本次无领导小组讨论的测评要素,如组织协调能力、领导能力、情绪稳定性等。

比如,《中国人力资源杂志》报道了“某集团公司中层管理者的胜任力模型”,请大家分析其中哪些胜任力可以借助小组讨论技术加以测试,具体如下。



练习

某集团公司中层的胜任力模型

该集团公司开发的中层管理者胜任力模型包括四大范畴：

职业品德：诚信自律、职业承诺；

职业个性：情绪稳定、人际相容性、自我开放性、责任意识；

职业动机：成就动机；

管理能力：人际沟通能力、组织协调能力、团队领导能力、管理创新能力。

请问：以上胜任力指标，哪些适合采用小组讨论加以测试？

答案：

1. 比较适合测试的胜任力有人际沟通能力、组织协调能力、团队领导能力。
2. 可以在一定程度上加以测试的胜任力为情绪稳定、人际相容性。

在确定某次小组讨论需要测试的胜任力之后，接着就要给出每个胜任力要素在无领导小组讨论中的观察要点。下面是“组织协调能力”观察要点的例子。

组织协调能力

主动参与讨论，控制引导讨论，鼓励别人发言，纠正跑题，容纳不同意见，平息冲突，综合提炼同类观点的能力等。

以上的观察要点在具体的题目情境下又可以进一步细化，最好是根据题目进行界定，并且能够细化到行为描述的程度，这样，评分时会更加便利和准确。

下一步工作是完成测评的指标加权，即对每个测评维度进行权重的分配，具体权重通常根据岗位分析的结果加以确立，具体依据是各素质在目标岗位中的重要程度。重要程度越大，赋值的权重就越大。

同时，确定好测评的结果标准。比如，在分步筛选测试中，确定在无领导小组讨论测试环节，怎样水平的被试才算符合要求，可以留用或进入下一环节的测评。当然，也可以根据组织所需的人数和竞聘者的人数确定筛选比例，确定具体细致的标准。例如，在某个或某几个维度的得分在前三的位置，在综合得分上位

列前五就可以留用，而符合以上某个标准的被试还可以进行下一阶段的测试。

在实施无领导小组讨论时，最好根据某一具体领导或管理岗位开发设计专门的测试指标体系，这样针对性更强。以某部门经理岗位候选人的无领导小组讨论的测试指标体系为例，如表 2-3 所示。

表 2-3 某企业开发的部门经理无领导小组讨论指标体系

测评项目	内涵界定	行为观测点	权重系数
仪表举止	文化素养、体貌体态、衣着打扮、身体状况	穿着得体整齐；走路坐姿等符合礼节；行为得体，口语文雅	10%
沟通能力	有效地表达自己的想法和意见，意见表达连贯，语言流畅自然	善于将自己的思想、观点、意见及建议等有效地表达出来；逻辑严密，条理清晰；语言清楚，生动简练	18%
分析能力	问题的理解力强，能把问题有效剖析，并能抓住事物的本质或主要方面，进行全面、透彻、系统、逻辑的分析，最后得出正确的结论	综合信息资料，通过现象抓住本质，分辨出个人发言中反映问题的轻重缓急，准确把握关键所在，洞悉事物间联系，并找出造成问题的原因，适时地做出适当的结论或对策	20%
倾听能力	在人际交流中听取别人想法的能力	能有效领会别人说话的要点，积极关注讨论中每个人的发言	10%
说服能力	说服能力是指人们采用某种方法和技巧，使对方改变已有的行为和思想，从而按照自己的意志去进行某项活动的能力	敢于坚持自己的意见，善于和别人交流；注重说服技巧的应用；别人能心甘情愿地接受其观点并且其一度成为讨论的中心	15%
情绪稳定性	表现稳定、冷静	整个讨论过程中表现出一贯的语言风格、稳定的投入，在遭到反驳和被动局面的情况下保持原有的积极态度和稳定心理与行为	15%

2.2.3 无领导小组讨论的常见评价指标形式

根据不同的评价需要，评价指标可以分为不同的格式，下面逐一介绍。

1. 评价指标的二级描述性的格式

为了方便评价者的评分，前文提到，在设计指标体系时，要尽量细化每个维度的评价要点。一种具体的解决办法是把每个素质项再细分为二级指标并界定观察要点，每个不同的测评维度依据自身包含信息的大小和目标职位的特殊需要可以划分为不同数目的二级指标。表 2-4 给出了沟通能力划分为三个二级评价指标项的例子。

表 2-4 评价指标的二级描述性的格式

评价指标	二级评价指标	观察要点
沟通能力	影响他人	愿意与他人沟通，发言积极主动，坦率开放，支持或肯定别人意见；能用有说服力的证据说服他人改变他们的态度或观点，接受自己的观点以便共同实施
	倾听力	善于倾听他人的观点及各种不同意见，把握关键信息
	言语表达能力	口齿伶俐，表达生动流畅，阐述问题条理清晰，简明扼要，有感染力

另外，分析能力可以划分为发现问题的能力、分析问题的深度、综合概括的深刻性、论述的条理性、论证的充分性五个二级指标。具体的观察要点分别是，发现问题的能力体现为能发现所有或多数关键的问题；分析问题的深度的标准则是分析问题的透彻性、准确性和全面性；综合概括的深刻性表现为能充分利用材料提供的有效信息，得出有价值的结论；论述的条理性表现为层次清晰，条理分明，逻辑性强；论证的充分性则体现为论点明确，论据充分有力。

2. 评价指标的行为化定义的格式

采用评价指标的行为化定义的格式，确定小组讨论主要评测指标。这种方法定义明确、针对性强、操作方便。

这里，我们介绍两种评价指标定义类型，大家可以根据需要选择使用。

第一种类型的定义主要专注于被试在小组讨论中通常易于展现出的行为,比如“主动发言、纠正跑题、请别人发言”,并用这些小组讨论中常常出现的行为对于素质进行界定,比较形象、具体,操作性强,所以观察评分比较容易,更适合初学者掌握使用。这种定义也更适合针对职位层级低的被试使用,如大学生被试和初级职位的被试。由于这种定义对于具体岗位胜任力的内涵不做关注,所以从严格意义上讲,达不到“基于胜任力的测评”的标准。因此,在实战中的使用价值受到一些影响,但在培训练习中的使用效果还是很好的。

对于第一种类型的定义,针对小组讨论最适合测试的几个评价指标,给出如表 2-5 所示的定义示例。

表 2-5 第一种类型的评价指标的行为化定义

测评素质的名称	行为化定义
团队合作意识	<ul style="list-style-type: none"> • 注意角色定位:平等待人 • 不自我中心:喜欢表现自己,还是照顾别人 • 友好待人:不强制要求人家同意,微笑待人 • 照顾别人需要:明白别人有得到承认和尊重的需要,并且加以满足 • 与人互动,商量着来,密切合作,共同完成组织的目标
分析力 (洞察力)	<ul style="list-style-type: none"> • 提出独到见解:想到别人没有想到的好办法,或将无序的问题变成有序的问题 • 论点之间论据推理严密:对于所得出的结论,给出的论据充分且合理 • 旁征博引,引经据典:从自己头脑和题目中寻找信息,比如,其他公司是如何发展的,别人的成功经验;引用经典理论 • 洞察他人观点:对别人说了什么能够理解,并以适当形式表示支持,回应别人的话,能证明他听懂,受到启发,并改进自己的方案
影响力	<ul style="list-style-type: none"> • 人际理解:关注别人的一言一行,关注别人的讲话语调、手势等 • 影响效果:控制全局,在讨论中形成凝聚力 • 表达有感染力,语调手势,抑扬顿挫。
组织能力	<ul style="list-style-type: none"> • 既能主动发言,又能顾全他人,组织大家发言,及时向他人提出疑问 • 及时纠正跑题

续表

测评素质的名称	行为化定义
组织能力	<ul style="list-style-type: none">• 发言能综合他人意见• 适时概括、总结• 充分利用资源，常见的资源包括：时间与人力、题目资源；能积极提高讨论成效，促成一致结论，使讨论成功
倾听能力	<ul style="list-style-type: none">• 有目光接触，专心聆听• 及时沟通• 有表情（如点头、摇头等）• 不随便打断别人• 接受别人插话

第二种类型的行为定义是兼顾小组讨论常见行为和管理胜任力的内涵，其评价指标的行为定义与胜任力定义更加接近，也相对概括、抽象一些，属于基于胜任力的测评。但是操作难度稍大，适合有一定经验的测评师掌握使用，适合针对职位层级高一些的被试使用，如管理者被试。

对于第二种类型的评价指标界定，如表 2-6 所示。这是某企业建构岗位胜任力后，结合岗位胜任力的定义和小组讨论的特点，开发设计的评价指标的定义。

表 2-6 第二种类型的评价指标的行为化定义

测评素质的名称	行为化定义
团队合作	<ul style="list-style-type: none">• 同其他人共同合作开展工作并与其他人寻求一致• 为了团队的利益放弃自己的目标• 帮助创建一种团队精神• 积极为团队任务做出贡献• 倾听他人的意见，接受他人的有效行为
问题分析	<ul style="list-style-type: none">• 通过寻找一个问题的相关数据和信息，并以一种逻辑和合理的方式加以评估，有效地确定该问题的重要构成成分

续表

测评素质的名称	行为化定义
问题分析	<ul style="list-style-type: none">• 在收集信息时，核查自己的理解并验证事实• 从一系列信息中获得（整合出）一个平衡的图像（一个完整的整体概念）• 确保信息提供给那些需要它的同伴
影响力	<ul style="list-style-type: none">• 在考虑到其他人的需要和意见的同时，积极影响他人接受团队计划和意见• 有效地管理讨论以确保实现所期望的行为• 预测到各种点子的反驳意见并提前准备应对办法• 展现出自信行为（而不是被动或攻击行为）• 从他人那里赢得认可赞同• 通过运用事实和图表等，支持所提建议并进行强化• 在恰当之处为赢得认同和一致，采取协商与妥协的办法
计划与组织能力	<ul style="list-style-type: none">• 组织和协调各种资源以确保任务目标的完成• 事先准备讨论、面谈和提纲等• 为自己和小组准确地确定优先考虑的关键任务• 确保所有的可用资源得到有效利用• 确定出任务与活动的现实时间安排，包括一些必要的偶然事件• 事先预期和提出资源问题
口头沟通	<ul style="list-style-type: none">• 表达清晰流畅，语言用词与风格同情境相吻合，当与大家讲话时自信并且陈述清楚• 在讨论中有效地陈述自己的观点• 通过寻求反馈意见确保自己的表达得到大家理解• 对有些观点进行重复以获得效果并加以强调• 在恰当的时候，概括和验证自己的理解

3. 评价指标分级式的格式

在小组讨论中，我们有时采用素质编码评分法进行评分（见 5.3 节），为此，有必要对测评的评价指标进行分级。笔者一方面按照胜任力的分级原理和方法，

另一方面兼顾到小组讨论的适合测试的行为指标,开发建立了无领导小组讨论的评价指标的分级标准,如表 2-7 所示。我们通常将每个胜任力划分为五级,有的会分级更多一些,但是通常不会超过十级。等级太多,评分的难度大大增加。

该评分标准可更好地与经典胜任力技术相对接,尤其可以与斯宾塞和麦克利兰的胜任力体系,以及 Hay 的胜任力指标体系等对接。

表 2-7 基于胜任力的无领导小组讨论评分表(含评价指标分级)

维度/等级	具体描述	分值
沟通能力	有沟通的意愿,能清晰表达自己的观点看法,并注意倾听他人的发言,在沟通中能使用一些技巧策略,采用非语言形式,如目光交流、微笑、点头等	
1	有沟通的意愿,但行为较少	
2	能够主动发言,清晰表达自己的观点看法	
3	在自己发言的基础上,注意倾听,与他人建立良好的沟通反馈,有目光交流等	
4	为了达成讨论目标,在沟通过程中能照顾到他人的需要,调整自己沟通的方式方法	
5	能够采用一定的技巧策略,非常有效地与团队成员沟通交流,推进团队成员达成统一	
综合分析	通过了解各个部分的情况和着眼大局来了解一个状况或问题,包括找出关联并不明显情况中的关系;找出复杂情况中的关键或根本议题。演绎式思考是利用创意、概念或归纳推理,以应用现有的概念或定义新的概念 备注:如果被试在综合分析过程中表现出前瞻性和宏观性,可在其所得的相应等级评分后,分别用“+”或“*”号表示出来	
1	只对一项问题进行逻辑推理,使用常识和自己过去的经验,简单分析题目条件和问题	
2	对两项及以上问题进行推理,观察到题目资料或情况中的不一致之处、趋势和相互关系	
3	能找到不同问题间的内在联系,应用复杂的概念分析题目	
4	能从多个问题中找到内在的联系,并归类、分出层次,简化复杂度,很好地找出复杂题目条件中的关键议题	
5	创造性地抓住问题关键所在	
6	创造新的概念,并进行推理,或从不相干的问题中找出相互关系	
7	创造新模式或理论,并对散乱的资料进行有机的整理	

续表

维度/等级	具体描述	分值
成就动机	希望把小组讨论任务做得杰出或能够超出优秀标准,勇于承担挑战性任务,用自己认定的标准要求自已。成就动机强的人在讨论中有强烈地表现自己的愿望,不断为自己设立更高的标准,努力不懈地追求一致意见的达成	
1	不特别关心讨论任务,只做被要求做的分内工作	
2	有将讨论任务做好的意愿	
3	不断为个人设置优秀的标准	
4	为自己设立富有挑战性的目标,并为达到这些目标而想方设法完成讨论任务	
5	在仔细权衡代价和利益、利弊的基础上做出有利于整个讨论的决策	
组织协调	能妥善处理与团队成员的工作关系与利益关系,能有效避免化解团队内部的矛盾与冲突,协调好关系,并以一种有条不紊、有效的方式完成各项任务,推动小组讨论的开展	
1	注意妥善处理自身与团队其他成员之间的关系,但在组织协调方面没有明显表现	
2	能够主动提醒团队成员围绕题目要求进行讨论,注意时间和进度	
3	能够主动承担完成讨论目标的任务,如记录、汇总他人发言等	
4	为了达成讨论目标,有意识安排、分配团队任务,能够主动协调他人做出让步,化解团队内部的矛盾	
5	能够采取多种手段、方法完成讨论目标,非常有效地处理团队内部矛盾,推进团队成员达成统一	
团队领导	担任团队领导者角色的意图,含有想要领导小组讨论团队的意思。必须以合理的负责态度领导团队,为了达成目标完成任务	
1	有下述某一种行为:陈述小组讨论的计划和目标,或控制讨论的时间,或分配工作任务,或积极寻求合作等行为	
2	有上述两种行为	
3	有上述三种以上的行为,并努力公平地对待团队每位成员,如照顾好发言较少的成员。	
4	运用复杂的领导策略,提升整个参加讨论的小组成员的士气和完成任务的效率	

续表

维度/等级	具体描述	分值
5	照顾到团体的大多数成员的利益，满足他们的各种需要	
6	成功地将自己定位为领导者，并且得到几乎所有参与者的拥护或信赖，参加讨论的所有人都接受其领导与指派，并因此有效确保任务的完成	
7	在讨论中真正具有号召力，激发大家对完成任务的热情和忠诚，得到所有人拥护与信赖，并借助自己的领导力有效确保任务的完成	
说服/ 影响力	一种试图支配与统帅他人的倾向，从而使一个人采取各种劝说、说服甚至强迫的行动来影响他人的思想、情感或行为。无论是观点的陈述、障碍的扫除，还是矛盾的化解、风险的承担，具备该素质的人都会以愿望或实际行动的方式推动其达成或实现。因此，这类人通常能够在一个团队里树立个人权威。具备影响力素质的人通常表现出以下行为：“提醒他人注意资料、事实与数据”、“利用具体的事例、证明等”、“强化自己的支持者，弱化自己的对立面”等	
1	有影响意图，但未采取行动	
2	在讨论中采取单项行动说服他人，运用直接说服法，或使用直观方法，或列举数据，或举出题目条件，或列举自己的经验等，但没有适应他人兴趣	
3	采用上述中的两项行动说服他人，有一定的能量	
4	对自己的言行对他人的影响有所准备，有强烈的说服影响他人的意愿。调整讲话方式或沟通内容以特别适应他人的兴趣、接受水平	
5	采取一些不寻常的、戏剧性的行为，或者说服别人为了长期更高的目标，比如，为了小组讨论的最终成功做出眼前的让步	
6	采用两个步骤或两种方式影响他人，并且都适应参加讨论人的需要或有特定的效果	
7	采用三种以上的方式影响他人，如通过树立权威、建立联盟、借助第三方的影响以及强调题目的条件等	
8	采用四种以上的方式影响他人或者运用非常复杂的影响策略成功影响了所有人，如建立与多人的同盟关系，或运用“群体的舆论技巧”等	

采用上述评分标准进行编码评分，科学性与准确性得到提高，但是操作的难度加大，具体的操作应用方法将在 5.3 节中加以介绍。

2.3 无领导小组讨论评分表的设计

在无领导小组讨论评分表的设计中，需要界定清晰的测评要素和观察点，以便对被试进行评价。这种评价表的设计难度不大。表 2-8 给出了一个无领导小组讨论中的评分表和观察点。

表 2-8 无领导小组讨论评分表

单位评判专家姓名							
分 数	倾听能力	思维分析能力	合作意识	影响力	组织能力	成熟度	总体评价
姓名	专心聆听，及时沟通，有表情（如点头、摇头等），不随便打断别人，不随便接受别人插话	提出独到见解，论据推理严密，旁征博引，引经据典，洞察他人观点，并以适当形式表示支持	注意角色位置，不以自我为中心，友好待人，照顾别人需要，密切合作，共同完成组织的目标	感染力；关注对象的语调、手势等；影响效果：控制全局，在讨论中形成凝聚力；利用资源，提高讨论成效，促成一致结论，使讨论成功。敢于提出自己的观点，发言流畅、清晰有吸引力，语调、语速适宜、婉转、抑扬顿挫	既能主动发言，又能顾全他人，组织大家发言，及时向他人提出疑问，及时纠正跑题，发言能综合他人意见，适时概括、总结	对被试的总体把握；成熟与风度、负责、行为灵活、性格坚韧、人际敏感、情绪稳定、善于承受压力	

按照表 2-8 中的测评要素，可以对每位被试的每个测评要素进行评价。评分采用 10 分制，选取 1~10 分一个分数值打分，10 分表示非常好，1 分表示非常不好，5 分、6 分为中间分，表示中等水平。在评分表中，各测评要素应提供具体的观察点。例如，“沟通能力”的观察点是：清晰简洁地表达自己的意思；善于运用语音、语调、目光和手势；在他人发言时认真倾听；强调自己的观点时有说服力。

采用评分表评分是相对简单的评分方法，主要参照测评要素的操作定义进行打分，比较适合应用于后文介绍的“标准参照机械评分法”和“概括经验评分法”。其他更标准化、专业化的评分技术则主要借助“素质指标分级”的模式进行，本书后文将详细介绍。

另外，岗位的不同，胜任力要求就不用，不同素质所占分值权重也不同。比如，技术人员在“分析能力”上权重大，销售人员在“说服能力”上权重大，管理人员在“组织能力”上权重大。

无领导小组讨论的测试题目

3.1 常见小组讨论题目类型

无领导小组讨论的题目类型多种多样,但无论什么样的题型,关键是让被试“讨论”起来,让被试尽可能多地发言,并且使得小组成员的意见发生分歧,因而出现交锋。无领导小组讨论的题目从形式上而言,主要可分为以下几种。

1. 开放式问题

开放式问题的答案范围可以很广、很宽。开放式问题主要考察被试思考问题是否全面,是否有针对性,思路是否清晰,是否有新的观点和见解。例如,你认为什么样的领导是好领导?关于此问题,被试可以从很多方面,如领导的人格魅力、领导的才能、领导的亲和趋向、领导的管理取向等来回答,也可以列出很多优良品质。对评价者来讲,这种题容易命制,但不利于对被试进行评价,因为此类问题不太容易引起被试之间的争辩,所测查被试的能力范围较为有限。

问题示例

无领导小组讨论样例

背景知识

明远公司综合部一名副经理由于个人原因离职,公司准备在公司内外公开招聘一名新的副经理。经过初筛和面试进入第三轮的共有 6 人,这一次的测查形式是无领导小组讨论,使用的是一道开放式问题。

指导语

首先,欢迎大家来参加这次讨论!现在我们要依据上级传达的精神要求召开一个讨论会,现场的各位现在就组成一个专题讨论小组。我们要对下列问题进行讨论、分析并做出最终决定。请大家讨论时,充分表达自己的想法,并拿出小组的意见。讨论时间共有 40 分钟,请大家充分利用时间,尽快做出决定。如有疑问请及时提问,讨论一旦开始,测评师将不再回答你们提出的任何问题,也不会干预你们下面的讨论。

题目

你认为什么样的领导是好领导?

要求

1. 讨论时限为 40 分钟,请大家充分利用时间。
2. 每个人都要发言,表述观点并提供理由。
3. 请大家充分讨论,最终必须达成一致意见。

2. 两难类问题

两难类问题是让被试在两种互有利弊的方案中被迫选择其中的一种。两难问题主要考查被试的分析能力、语言表达能力以及说服能力等。例如,你认为以工作为取向的领导是好领导,还是以人为取向的领导是好领导?此类问题对被试而言,既通俗易懂,又能够引起充分的辩论;对于评价者而言,不但编制题目比较方便,而且在评价时比较有效。但是,此种类型的题目测评难度不大,需要注意的是两种备选答案都应具有同等程度的利弊,不能存在其中一个答案比另一个答案有明显的选择性优势。这里,我们举两个常见的题目。

问题示例

两难类无领导小组讨论题目一

指导语

现在我们要依据上级传达的精神要求召开一个讨论会,现场的各位现在就组成一个专题工作小组。我们要对下列问题进行讨论、分析并做出最终决定。

请大家讨论时,充分表达自己的想法,并拿出小组的意见。讨论时间共有 40 分钟,请大家充分利用时间,尽快做出决定。

讨论一旦开始,评价者将不再回答你们提出的任何问题,也不会干预你们下面的讨论。

题目

你认为什么样的领导是好领导?以工作为中心还是以人中心?

两难类无领导小组讨论题目二

测评师指导语

欢迎各位今天来参加我们第一轮初试,形式为无领导小组讨论,请大家听清要求后开始阅读材料。

现在我们根据企业的要求开一个讨论会。在座的各位现在就组成一个专家小组。五分钟后,需要大家每个人先发表自己的意见,然后展开自由讨论。要对下列问题进行讨论、分析,并做出决定。

请大家充分讨论,并拿出小组的意见。讨论共有 40 分钟。请大家充分利用时间。

最后需要派一名代表来总结你们的意见和陈述。

讨论一旦开始,将不再回答你们的任何提问,也不干预你们的讨论。

问题情景

假设你是市政府信息处的工作人员。信息处的重要职责是将关于本市政治、经济、生活等方面的重要信息每日摘要向市领导呈报。下面有两条信息:

信息一:某居民小区原有一个菜市场,在前一阶段的全市拆除违章建筑大行动中被拆除了。市政府一直没有重新给菜市场安排场地。这样,该小区

的居民就要到距小区很远的其他菜市场进行买菜,给居民尤其是家中仅有老人的生活带来极大的不便。居民呼吁市政府尽快解决该问题。

信息二:本市有一家中型企业,常年来一直亏损,开不出工资。本年初新企业总经理及领导班子上任后,通过完善内部管理,改善经营策略,半年多时间使企业扭亏为盈……

由于各种原因,上述两条信息只能报一条给领导。请问,你认为应该将哪一条信息报给市领导?理由是什么?

大家的任务就是通过讨论得出一个统一的意见。然后,汇报你们的意见,并阐述你们做出这种选择的原因。

3. 多项选择类问题

多项选择类问题是让被试在许多种备选答案中选择其中最有效的一种或多种,或者对备选答案,按照重要性进行排序。这种问题主要考查被试分析问题、抓住问题本质等方面的能力。例如,要想在沙漠中生存下来,从15件物品中选择7件,并对其重要性进行排序。此种类型的题目对于评价者来说,出题相对比较难,但有利于考察被试各个方面的能力和人格特点。

问题示例

多项选择类无领导小组讨论题目一

指导语

现在我们要根据企业的要求开一个讨论会。在座的各位现在就组成一个专家小组。现在公司要对下列问题进行讨论、分析,并做出决定。请大家充分讨论,并拿出小组的意见。讨论共有40分钟。请大家充分利用时间。讨论一旦开始,将不再回答你们的任何提问,也不干预你们的讨论。

问题情景

一天上午,你们乘坐的一架小型客机,由我国西北边疆飞向东部的一个城市。就在飞临北疆某严寒地区的一个没有人烟的雪野时,飞机遇到大风雪不幸失事,跌到山里。此时正是一月,气温低至 -15°C 。飞机可乘坐10人,是双引擎机,机身已撞毁并起火。飞机驾驶员及1名乘客死亡,其他人则没

有受到严重伤害。

驾驶员还没来得及告诉大家飞机的具体位置就死去了。就在失事之前，你曾注意到飞机上的高度显示：飞机是在3 000米左右出现故障。失事地点正好在雪线下面不远，地面崎岖不平，树林茂密。乘客们穿着秋装，并且每个人都有一件外套。

问题

在飞机爆炸以前，乘客们从机舱中抢救出15件物品。现在请你们将这15件物品按照对生存的重要性按1~15的顺序排列出来。请在最重要的物品旁边写上（1），第二重要的旁边写上（2），最不重要的旁边写上（15）。

排序用的物品表

- | | |
|----------------|-------------|
| （ ） 该地区的航空地图 | （ ） 四副太阳镜 |
| （ ） 大型手电筒 | （ ） 三盒火柴 |
| （ ） 四条羊毛毯 | （ ） 一个军用水壶 |
| （ ） 一支手枪及10发子弹 | （ ） 急救箱 |
| （ ） 一支雪撬 | （ ） 十二小包花生米 |
| （ ） 二小瓶白酒 | （ ） 一张塑料防水布 |
| （ ） 一面化妆用小镜子 | （ ） 一只大蜡烛 |
| （ ） 一把小刀 | |

多项选择类无领导小组讨论题目二

测评师指导语

欢迎各位今天来参加我们第一轮初试，形式为无领导小组讨论，请大家听清要求后开始阅读材料。

现在我们根据企业的要求开一个讨论会。在座的各位现在就组成一个专家小组。五分钟后，需要大家每个人先发表自己的意见，然后展开自由讨论。要对下列问题进行讨论、分析，并做出决定。

请大家充分讨论，并拿出小组的意见。讨论共有40分钟。请大家充分利用时间。

最后需要派一名代表来总结你们的意见和陈述。

讨论一旦开始，将不再回答你们的任何提问，也不干预你们的讨论。

问题情景

近年来，消极腐败现象引起了广大人民群众의 强烈不满，成为社会舆论的一个热点问题。导致腐败现象滋生蔓延的原因很多，有人把它归纳为以下十个方面：

1. 所谓“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”，由于现在是社会主义初级阶段，市场经济还不发达，人民群众的物质生活水平不高，贫富差距拉大，造成“笑贫不笑娼”等畸形心态；
2. 市场经济的负面效应诱发了“一切向钱看”，导致拜金主义和个人主义泛滥；
3. 国家在惩治腐败问题上，政策太宽，打击无力；
4. 精神文明建设没跟上，从而形成“一手硬一手软”的现象；
5. 与市场经济发展相配套的法律法规不健全；
6. 过去国家穷、人民穷，腐败现象少，现在国富民强，所谓“饱暖思淫欲”，这助长了腐败的蔓延；
7. 谁都恨腐败，但对反腐败问题却无能为力，有时自觉或不自觉地参与或助长腐败行为；
8. 中国传统封建意识中的“当官发财”、“当大官发大财”、“不捞白不捞”等思想死灰复燃，一些干部“为人民服务”思想淡化；
9. 随着改革开放的深入，西方不健康思潮涌入我国，给人们消极的影响；
10. 有人认为，腐败在任何社会、任何国家都无法避免，它是人类社会无法根除的“毒瘤”。

问题

你认为上述十点，哪三点是导致腐败现象滋生蔓延的主要原因（只准列举三点），并阐述你的理由。

4. 操作性问题

操作性问题是指给定材料、工具或道具,让被试利用所给的材料制造出一个或多个评价者指定的物体来。这种问题主要考查被试的主动性、合作能力、创新性以及在一项实际操作任务中所充当的角色特点。比如,请使用给出的火柴盒、蜡烛、纸版等,让被试利用所给的材料制造出一个塔。

此类问题考察被试的操作行为比其他类型的问题要多一些,情境模拟的程度要大一些,但考察语言方面的能力则较少,对评价者和题目的要求都比较高。

问题示例

有一家30人规模大小的民营企业,公司从事广告咨询业务,该公司租下了一间180平方米的大开间作为办公室。请帮助设计公司的办公场地,包括会议室、接待室和总经理、副总经理和其他员工的办公室,要设计办公设备的陈设,摆放好日常办公用品。

题目提供的具体物品卡片略。

5. 资源争夺类问题

资源争夺类问题适用于指定角色的无领导小组讨论,是让处于同等地位的被试就有限的资源进行分配,从而考察被试的言语表达能力、概括或总结能力、发言的积极性、竞争合作性和反应的敏捷性等。例如,让被试担当各个部门的经理并就一定数量的资金进行分配,要想获得更多的资源,自己必须有理有据,必须能够说服别人,因此此类问题能够引起被试的充分辩论,也有利于评价者对被试的评价。对讨论题目的要求较高,题目设计要注意争辩点不能太多,以避免行为表现过于发散,对评价者的评价相对困难。

问题示例

资源争夺类无领导小组讨论题目一（题目为部分节选）

就业指导小组练习

问题背景

这个练习的目的是，假设现在是 2017 年 6 月 15 日，你是西海市地区就业指导中心的地区经理。你要对你所在地区的就业指导中心的运行效率和效果负责。你参加本次小组讨论的目标是说服其他五位地区代表接受你地区成为试点地区，从而获得唯一的一笔省政府经费。

辉煌指导中心是一个为某省各地区失业人员提供指导和实际帮助的政府管理机构。辉煌指导中心有多个分中心和很多个服务网点，分布在不同的地区。每个地区分中心由地区经理负责。你负责西海市地区就业指导中心的工作。各个分中心均提供设备支持，譬如找工作的时候通过计算机或其他必要的设备进行在线申请和在线展示个人素质。另外，辉煌职员还随时提供一对一的指导和服务。

这个计划是在 2016 年制定的，并且最近刚刚进行第一次总结。总的来说，这项服务已经被广为接受，并且曾经很成功地帮助那些采用这些服务的人找到工作。但是，应届毕业生当中使用这项服务的人数远远没有预期的多。这是很关键的一点，因为研究表明毕业生是失业率最高的一个群体，已经引起政府的高度关注。

为了解决这个问题，省政府决定从所有地区中优选出一个，筹建一个就业指导中心来落实“毕业指导”计划，目的是探讨其价值和可行性，以及是否适合在每个地区都设立一个这样的中心来提高毕业生的就业率。该计划将在 8 月开始实行，以吸引刚刚毕业的学生。被选中的中心将配备最先进的设备和技术，包括视频会议设备，可以提供针对全球不同地方的招聘者进行面试。同时还将有一套人才在线测评系统来帮助候选人进行有计划的测试和练习，以及方便对招聘者进行考试。西海市的许多机构招聘者都表示对这个计划感兴趣并愿意提供支持。

被选中的中心工作人员将得到包括心理测试、毕业生就业指导和其他针对毕业生招聘方面的专门培训。毫无疑问，这项计划非常吸引人，因为它将

是同行中的开拓者。被选中以后，原有的辉煌分中心将合并到这个毕业指导中心，原有的工作人员可以选择是成为这个组织的一员还是到其他地区的辉煌分中心采用原有的工作方法继续工作。

作为地区经理，你非常希望你的地区能够被选择为试点地区，尤其有消息表明，该计划将通过减少其他地区的费用开支来补充作为这个中心所需要的基金。作为你的同事，其他地区的经理都在陈述自己的意见，他们也都希望自己的地区能够被选为试点。

小组讨论——辉煌西海市地区信息（其他地区的信息略）

你所在的西海市地区的常住人员较少，大约 30 万人，但流动人口随着季节的变换而增加。这个地区是一个有大量旅游者和航运公司的港口，它不是一个中心城镇，但是有一系列旅游胜地，如天使街道就是举世闻名的运输集散地，十分发达的交通条件长时间吸引了大量来自他省和国外的游客。

据估计，每年大约有 300 万人来往这个地区，尤其因为每年学生毕业以后很多人会来这里并决定他们自己的职业选择。这个地区也因此出名，大量的毕业生来这里旅游，在酒吧、饭馆和旅馆打工挣钱，并决定他们未来的发展方向。

这个地区有两所非常著名的大学。你已经同这两所学校的职业辅导者建立了紧密的联系。实际上，在某种程度上，你的中心已经成为毕业生很好的服务平台。在暑假的几个月，你的中心挤满了来自全国各地的学生，希望能获得长期职业发展中第一份工作的面试机会。因为条件限制，你已经无法为大多数学生提供帮助。

你已经选定一专门的中心来实行辅导计划，它在市中心大道的中心地带，位于观海步行道上，在一栋现代化大楼的一层。你在附近有另外一处中心，走路大约 5 分钟路程，能很方便接纳那些从这个中心转移出去的非应届毕业生客户。

下面是西海市地区相关的信息表格。

	情况信息
面积	100 平方公里
人口	30 万 ~ 300 万（季节性）
来往学生数	大约 100 万

续表	
	情况信息
过往学生当中已经毕业的	大约 90 万人
大学、学院	2 所
今年毕业的学生	4 万人
交通状况	优
针对毕业生的个人招聘机构	15 个
个人（会员制）职业咨询机构	20 个
毕业生雇主	1 000 个
地区总的失业率	0% ~ 40%（季节性）

资源争夺类无领导小组讨论题目二

问题背景

星星公司是一家以生物化工为主要业务领域的民营企业，公司创立于 2004 年，到今天已发展成为总资产 1.5 亿元、拥有职工 480 人、在全国设有 6 家销售代表处的现代化企业。

公司的最高执行管理机构是由你和在座的几位人员组成的管理委员会。由于 2018 年的业绩比上一年有显著的增长，董事会决定拿出 100 万元作为年终奖金。经事先了解，各部门员工对这笔奖金的分配存在以下想法。

1. 销售部门：认为本部门为公司今年的业绩做出了最直接也是最大的贡献，销售代表为每一笔业务都付出了艰苦的劳动和不懈的努力，平均的出差时间比上一年增加了 20 个工作日，因此，销售部门的员工应当拿到最高奖金。

2. 市场部门：认为公司今年的业绩与本部门出色的市场分析预测能力和营销企划有极大的关系。今年，市场部策划了一次前所未有的大规模产品展示会，不仅获得了大量的订单，而且在行业内树立了公司“技术领先、品质卓越、服务一流”的良好形象。因此，市场平均奖金应显著高于全公司平均水平。

3. 生产部门：认为在今年订单激增，而人员和设备的增加相对滞后的

情况下,生产部门全面保证了按时、按量、保质地完成了生产任务,从未因生产问题而影响交货时间。由于质量控制得力,产品不合格率比上一年降低了50%。这些都是生产部门员工用辛苦的工作换来的,他们平均每人每月只休息了1天。因此,生产部门员工平均奖金应当显著高于全公司平均水平。

4. 研发部门:认为今年的销售业绩中,有30%靠今年新研制出的产品获得。这部分销售额的毛利润高达56%。研发部门在很短的时间内开发出3种新产品,并分别在试制成功36天、24天、22天后实现了规模生产。这样的效率保证了公司资金的高速周转。因此,研发部门员工应当拿到最高奖金。

5. 职能部门:认为在行政部、企划财务部和人力资源部人员不变,业务量显著增加的情况下成本没有变化,节约十几万元的办公费,公司运转正常,日常工作没有受到影响。这与职能部门员工的努力是密不可分的。因此职能部门员工平均奖金应当不低于全公司的平均水平。

可以看出,这些想法是不可能同时满足的。今天的会议主题就是讨论奖金分配方案。因为下午就要向董事会汇报奖金分配思路与执行方案,所以必须在本次会议做出决定。

请你首先用10分钟的时间,提出你认为合理的奖金分配方案和主要理由,写在答题纸上,内容包括五个部门人均奖金额的排序(由高至低)以及哪些部门的平均奖金应高于全公司平均水平;哪些部门的平均奖金应与全公司的平均奖金持平;哪些部门的平均奖金应低于全公司的平均水平。

3.2 小组讨论题目命制的原则

1. 仿真性原则

无领导小组讨论的优点之一就是仿真性,这源于其高度的情境模拟性,测试场景非常接近现实工作场景,因此其预测效度能够得到保证。这种模拟越逼真,即仿真性越强,测试效果往往就越好,这就要求设计一个独立的、高逼真的、与实际工作有关的讨论题目,简言之,就是要求题目兼具现实性和典型性。正是因为这些现实和典型的问题最能体现拟任岗位的工作特点,因此在无领导小组讨论

中,被试的表现才能作为判断他们在目标岗位上能否胜任本职工作的标准。所以设计题目最好从工作实际中去寻找现实性和典型性都好的讨论题材,设计出与实际工作情境相关的讨论题目。比如,对于销售经理,就可以采用企业销售方面的经典实战案例作为讨论的素材。应该指出的是,在有些情况下,为了保证测试的公平性,我们有意回避用企业现实的相关工作案例作为素材。

因此,通过关键事件访谈获取案例,并经过特意加工,设计成小组讨论题目,效果会比较好。

2. 基于岗位胜任力的原则

讨论题目的设计应该紧紧围绕岗位胜任力进行,这样设计出来的题目才具有针对性。讨论题目的设计必须针对岗位的特点,即要求讨论题目能反映拟任岗位的工作特点,讨论题目最好是现实工作中已发生的或与现实相似的事件和问题,这样能够引发出目标岗位的胜任力,即未来现实的工作情境下所需具备的各种能力、品质等要素。

比如,为某集团企业选拔战略部经理。该岗位需要战略分析能力,要善于调动大家的研讨积极性,要有效吸纳别人的创意,以整合成集团公司战略方案的能力。这时,就可以设计一个企业战略分析的案例,让候选人六人一组展开无领导小组讨论,谁具有上述胜任力就一目了然。这是其他测评方法难以替代的。

3. 熟悉性(感兴趣的)原则

小组讨论题目的内容应是所有被试熟悉并感兴趣的,这样,所有参与讨论的人都愿意积极地参与讨论,有感可发。这就能够使被试在讨论中都能充分地表现自己,从而保证了评价的公平性。如果讨论题目不能满足这一要求,或者对所有人来说都不熟悉,可能会导致讨论的冷场,限制被试在讨论中的行为表现,造成测试效果大受影响。如果其中的一部分人不熟悉,那么同一组人的表现会两极分化,且这种分化不是因为个人的能力和性格,而是题目本身的因素造成的,从而有失评价的公平性。同时还应注意,讨论题目的内容不应诱发被试的防御心理,这样才能让被试尽情展示自我风采,表现真实的自我。比如,某市在2002年曾经让政府敏感部门的管理者接受小组讨论的测试,讨论题目正是本书上述“多项

选择类无领导小组讨论题目二”的“腐败问题”例题。实际测试效果不好，大家讲话比较谨慎，各谈各的，多在理论层面上论述，套话连篇，缺乏实质内容。

4. 具体性原则

讨论题目设计的题目内容应该具体而深刻。设计讨论题目要从大处着眼，含义要深刻；讨论题目的内容一定要具体，即题目要从小处入手，小题深做，具体而实在，一定要注意尽量避免那些玄妙、抽象、言之无物的争辩。

5. 适宜性原则

讨论题目要有适宜的难度，不能过于简单，必须有足够的可争辩性，要能充分激发同一组被试之间的争论，这样才能促使被试的行为特征充分表现出来。如果一个题目被讨论几分钟就已经达成了一致，甚至都没有给每个人发言的机会，那么此时做出的评价一定是不全面也不准确的。当然，也不能将题目设计得太难，太难的题目往往导致讨论夭折，无法顺利进行，这比冷场的后果还要严重。比如，让大学生讨论集团公司的发展战略，就有些难为大家了。为了避免以上提到的地板效应和天花板效应的发生，讨论题目的难度要把握得当。

6. 可讨论原则

题目设计的关键在于题目可以讨论起来，题目有讨论的空间、讨论的价值，被试可以通过讨论来解决问题，达成一致，评价者通过观察被试们的讨论对他们的行为表现做出评价。在测评中，这种讨论的最终目的不是达成什么结果、不是为了让每人有机会阐明自己的观点，更不是为了辨明孰是孰非，而在于让被试在情境中表现出真实的自我。因此，讨论的题目不能冲突太大，但一定要能够引起被试激烈的讨论。当然，在培训中应用无领导小组讨论，讨论所达成的结果与讨论的过程都同样重要。

7. 发散性原则

顾名思义，好的讨论题目可以充分发挥每人的发散性思维能力，大家可以由一点展开想象的翅膀，自由地翱翔在理念的世界中。具体地说，大家对于题目的见解有各种各样的分歧，有五花八门的意见与建议，而且都有合情合理的成分。

简单地说,在对每个题目的讨论中,均应有几种各有利弊的方案和解答。这样才能保证组内的讨论可以发挥各位被试的主观能动性,仁者见仁,智者见智。

8. 平等性原则

小组讨论的平等性主要是指在分组时要使每名被试的资历与地位是平等的。若不平等,就要通过指导语强调大家的平等性。

这里强调题目开发中的平等性,有两方面的含义:一方面题目的内容对于所有被试来说,在知识、经验的储备上是平等的,至少是接近的,这样对于被试来说才有机会表现自己;另一方面是更为关键的,对于那些有角色分工的讨论题,讨论题目本身对角色的分工和地位上一定要平等,不能造成被试之间有等级或优劣的感觉。比如,在部门分奖金的小组讨论中,让业绩显赫的销售部和业绩平平的保卫部一起竞争奖金额度,就不是好题目。只有被试的地位平等了,他们才能有发挥自己才能和潜能的平等机会,被试之间才有可比性。

3.3 题目的编制步骤与技巧

编制无领导小组讨论的试题通常有以下六个步骤。

1. 工作调查

针对测试的岗位进行调查,开展工作分析,了解拟任岗位所需人员应该具备的胜任力。根据岗位的胜任力来决定工作调查的方向和重点,以便进行有关试题的收集和编制。

2. 案例素材的收集和筛选

收集拟任岗位的相关案例,所收集的相关案例应该充分代表拟任岗位的特点,对收集到的所有原始案例进行甄别、筛选,选出难度适中、内容适合、典型性和现实性均较好的案例。筛选中最重要的依据是分析、试验案例能否测试出我们需要的胜任力。具体地,要注意以下几点。

(1) 选取具有代表性、普遍性、典型性的事件,使被试通过测试的回答,能

够展现出其是否具有指导性思路、解决问题的思想方法,是否可以提出可行方案以及对策建议。

(2) 注意案例的完整性、逻辑性、可操作性。要有真实可信的资料与数据,内容之间要有一定的内在逻辑关系。涉及内容范围针对性要强,不可过大过泛;要充分考虑被试在规定时间内是否可以完成。

(3) 案例的编写要考虑现实情况,要密切联系实际。

(4) 案例的难度要适中。若太容易,则区分度差,被试表现没有差异;若没有挑战性,则评价不出创造性;若太难,则讨论不起来,等于失效。

(5) 很好的收集案例的办法是采用关键事件法和团体焦点访谈技术等,让在该岗位工作的人员或对该岗位熟悉的人员讲述工作中的典型案例。这样所收集的案例,既能充分代表拟任岗位的特点,又能让被试处理时有一定的难度。当然,我们也可以通过其他途径不断积累案例,或者从教材中收集典型的案例,作为编制无领导小组讨论的资源。

另外,笔者经过实践发现,有经验的管理师和管理者经过创意、构思,同样可以开发出好素材,往往也很有测试价值。

3. 编制讨论题

对所筛选出的素材进行语言加工和内容整理,使其符合无领导小组讨论的要求。讨论题主要包括剔除那些难以公开讨论的部分和过于琐碎的细节,相应地,应该根据所要考察的目的,补充所需要的内容,尤其是要设定一些与岗位工作相关而又符合特点的情况和问题,使其真正成为具备科学性、实用性、可评性、易评性等特点,成为既新颖又典型的讨论题。

对于所筛选的案例进行加工和整理,对创意构思的素材进行修改,使其符合无领导小组讨论的要求,要剔除题目素材中那些琐碎的细节、没有价值的项目,保证题目有一定的难度。比如,笔者为一家医疗器械上市公司开发“选择型”的讨论题。我们在收集素材时,一开始有30多个“小案例”项目,如“生产部的副部长爱发脾气,与下属关系紧张”、“一位职工经常旷工,迟到”、“职工入党难”就比较细碎,可以将这样的项目删除。另外,将那些不易讨论的项目删除,如“公司正在筹措上市”内容太大,不易引发讨论。根据岗位的特点,可以对题目进行

调整。比如，我们用这个题测试总经理助理时，增加一些项目，如“刚把公司市区一块地卖掉，而市郊有一块土地有意出售给本公司，这块地对本公司十分有利，且有望升值，但有关负责人不敢出资购买”。这个项目是我们过去在行为面试中收集的案例，在这里加进来，起到了很好的作用。在实际讨论中，这个项目引起了很大争议。所以，我们根据不同面试对象、不同的测试目的，补充了一些内容，使讨论更加实用，将被试的特点更加深入地揭示出来。我们还可以在题目中有意设置难题和挑战，也可以将普通的素材改编成一种难题，摆在被试面前，让他处理解决。这在后面将进一步介绍。

好题目要保持时效性，题目的命制也要与时俱进。比如，过去有单位分配住房的政策，现在取消了，题目中涉及这样的内容就要删除。

为题目撰写指导语是比较简单的，可以参照已有的指导语进行。

4. 题目的试测与修改

待讨论题编制完毕之后，可选择一组被试，用新编的小组讨论题目进行试测，以观察题目编制的质量以及适合与否进行讨论，通过试测的结果来检测题目的难度、区分度以及存在的不足之处。对于那些效果好的讨论题可以直接使用，而对于那些不好的讨论题则要进行修正，直至其达到预期的效果。比如，笔者曾经设计了一个居民状告一家房地产公司的案例，由于考虑到原始的案例较长，为节省时间，笔者删减了大段落的内容。但由于删除内容较多，结果被试讨论起来就很困难，大家纸上谈兵，很多问题情况不明，不好定论，漫天空谈。据此笔者之后又补充了大部分内容，效果就明显不同了。如果确实达不到应有的效果，则我们也要勇于放弃。比如，经过试测，发现上述“政府腐败问题分析”的题目效果不好，就要果断弃用。

对于检验有效的测试题，我们要不断加工，不断总结使用的范围、使用的效果及存在的问题。

3.4 小组讨论实战样题库

现将部分无领导小组讨论的样题举例如下。这是从多年积累的大题库中随机

抽取的,都是在实战中应用过的真题。各题目适合不同的测试目的、不同的岗位、不同的领域,分属不同的题型。大家在设计自己的新题时可以参考,从而在高起点上开发,以提高所命制题目的质量。

3.4.1 样题一

本题是专门为一家民营连锁药业公司开发的,用于招聘、选拔连锁分店的经理。题目属于选择型题目,题目材料取自企业内部的实际案例。在实际测试中,被试讨论的现场效果非常好。一年后的追踪表明,测试结果发挥了比较好的区分效果。

无领导小组讨论题目一

指导语

××药店是××医药连锁公司在Y市新成立的连锁分店,在试运营过程中,销售业绩不理想。最近的工作总结会上,经过大家反思,认为分店工作主要存在九项问题。它们分别是:

1. 部分营业员的服务态度较差,引起顾客投诉。例如,在顾客面前接听电话,引起客户的不满。
2. 营业员因各自的销售任务,经常发生互相争抢顾客的情况。例如,一位顾客要买减肥药,一位营业员为其介绍了OB蛋白是全身瘦,瘦而美是局部瘦,顾客正要购买时,另一位营业员过来说OB蛋白是局部瘦,瘦而美是全身瘦。营业员之间矛盾冲突比较大,甚至为此在店内发生口角,造成了极坏的影响。
3. 最近附近又开了一家药店,相继几名业务骨干离职,影响了分店的正常经营,领导极其头疼。
4. 部分营业员上班迟到,纪律性差,工作积极性不高。
5. 有些营业员因不清楚药品用量,对顾客讲解时与说明书不符,顾客回家后看到说明书非常犹豫,不知道究竟该怎么用,回来后指责营业员业务素质差。
6. 为了增加分店在社区中的知名度和提高营业额,分店开展了特价药品限量销售和办理会员卡活动等优惠宣传活动,但效果一般。
7. 上级部门下店实施临时检查,发现店内卫生较差,货架摆放凌乱。

8. 营业员之间合作沟通存在问题。例如，处方区营业员只能在柜台里，无法在门口接待顾客；非处方区营业员为了完成自己的销售任务，即便顾客有需求也不把顾客介绍给处方区。营业员在互相配合工作方面存在被动和消极的现象。

9. 部分营业员抱怨店长任人唯亲，在绩效考核上不公正，影响大家工作的积极性。

针对上述问题，领导召集大家召开了本次的工作会议，会议要求选出三项最严重的问题重点进行解决，其他问题排出顺序依次解决。

请你先用 6 分钟进行独自的考虑准备，并将处理意见写在答题纸上，然后每人用 1~2 分钟分别向小组其他成员阐述你处理的理由和办法，然后充分发表自己的意见，并与其他人共同讨论交流，在 45 分钟之内达成小组一致意见。最后小组推选一位成员代表小组向主持人报告小组讨论结果，时间为 3 分钟。

请大家注意

讨论一旦开始，评价者将不再回答你们提出的任何问题，也不会干预你们下面的讨论，由你们自行组织；如果届时小组未能达成一致意见，所有成员的成绩都会被减去一定的分数。

3.4.2 样题二

本题是为一家民营企业招聘基层员工开发的。题目属于选择型题目，题目内容为大家普遍感兴趣的题材，易于激发被试的讨论热情，题目的难度中等偏低，所需要的知识储备要求不高，比较适合测试基层员工或中低层管理岗位工作人员。经过多次使用证明，该题测试的实际效果好。

无领导小组讨论题目二

指导语

某生产企业面临许多挑战，而人才问题是最为迫切的问题。关于如何激励、吸引和留住人才，开展好团队建设，是企业领导和各个部门主管思考最多的问题。为此，企业办公室工作人员经过访谈与问卷调查，收集了 13 条意见与建议（见“待选办法”）。

请认真阅读这些“待选办法”，选出三种最可行、最有效的好办法，并选出三种最不可行的办法。请在10分钟内完成此项任务。然后，大家进行小组讨论，每人自由发言，要有理有据地论证自己的观点，最好用自己的实际案例和亲身体验说明论述，以力争让别人接受自己的意见。

大家要在50分钟之内讨论出结果，达成一致意见，还要针对最可行、最有效的三条办法拿出综合的落实方案。

最后，小组推选一位成员向主持人报告讨论结果，时间为3分钟。

待选办法

1. 领导关心、体贴员工的生活，使他们有温暖感，例如，当员工生病、结婚时亲自走访，为员工送温暖、解决生活难题。

2. 每月组织开展集体活动，如组织大家旅游、听音乐会。

3. 每月在部门内部开展业绩或技能比赛，进行评比，推出排行榜，并准备一些奖品；

4. 企业为个别骨干科研人员提供弹性工作时间，使他们有充分的休闲时间及发挥创造性的机会；

5. 为员工分权授权，交给员工有挑战性的任务，鼓励其大胆实践，不断在业务方面寻找新的项目，为员工创造锻炼机会；

6. 主管充分尊重下属，多征询下属意见，与下属商量部门内的重大决定，并在态度上保持平等；

7. 领导经常与下属一起吃饭，主管请客；

8. 领导将下属能力的发展放在心上，关注其职业发展；

9. 对下属采用高标准、严要求，促进快速其成长；

10. 尽量扩大奖励的范围，例如，让所有完成工作任务的员工将自己的名字写在自己的小纸片上，放进投票箱里，然后抽出多个幸运者，给予奖励；

11. 当员工表现差劲应该受到惩罚时，用一些巧妙的方法惩罚他，比如，给他机会让他当众解释为什么没有做好；

12. 针对下属的成就，有时在部门里举行一次未事先通知的庆祝会；

13. 工作总结时，要提到做具体工作的员工姓名，以求不埋没员工的功劳，对于优秀员工，以其姓名为某一成果命名。

3.4.3 样题三

本题是专门为一家区教委开发设计的,用于招聘、选拔某中学主管后勤的副校长。题目属于案例型题目,题目材料比较简单,但题目的难度比较大。在测试中,大家讨论的现场效果好。追踪结果表明,该题目发挥了较好的区分效果。

无领导小组讨论题目三

(学校筹建计划)

指导语

现在由你们组成一个特殊的顾问小组,讨论“曙光中学在 A 镇建立分校”的问题,设计出一个好方案,争取得到市教委的 5 000 万元投资。

北京著名的曙光中学是市重点中学,学校领导管理能力强,教师水平高,但人数较少,师资力量比较紧张,同时学校位于市区繁华地段,学校面积比较小,越来越不能满足广大学生的求学需要。经学校领导研究决定,学校拟打算在北京郊区 A 镇开办住宿式分校。

按照曙光学校的财务,前期可以拿出资金 300 万元;经过艰苦公关,教委领导答应“如果项目计划比较完善,政府可以考虑资助 5 000 万元!”,而且必要时候学校还可以考虑从银行贷款。目前正在进行学校布局的设计,近期将开始进行硬件建设,如建设教学楼、体育场等。如何进行软件建设?如何形成独特有吸引力的办学思路和办学计划,既保持和利用曙光学校原有的声望和优势,同时又有创新?如何充分得到社会的认可?如何以最低的成本投入,获得最大的经济回报?这项工作的风险大不大?这样的投入占总经费的多大比例?

你们的任务

你们作为他们聘请的智囊团,思考思路 and 办法,拿出一个硬件和软件各方面建设的方案,并且给出令人心服口服的说法和理由,力争能够回答上述问题。

请你们用 8 分钟先自己拿出方案,然后大家一块讨论,每人尽可能说服小组接受自己的意见,但最后要达成一致意见,形成一个方案。

建议大家先列出不少于 10 项好办法,然后选出最好的 3~5 项,所选的方法要得到大家的一致认可。针对这些办法,大家集思广益,形成一套办学方案,越详细越好,最后推选一位代表,现场向在座的教委领导和各位学校领导汇报你们

的计划，并接受他们可能提出的质询。

从现在开始有 8 分钟自我准备时间，每个人先独立作业，不许交流，做出方案，并填写在“个人意见表”上；然后大家有 40 分钟的讨论时间，拿出统一意见，并推选一个人总结发言。注意，你们自己把握时间。时间到了，你们若没有达成较好的一致意见，则教委可能会收回资助计划。

现在大家有什么问题可以提问。如果没有问题，马上开始！

3.4.4 样题四

本题是专门为一家老企业招聘中高层管理者开发设计的。题目取材内容为比较常见的管理选任内容，题目设计难度不大，但是对被试的挑战性比较大。在测试中，大家讨论的效果不错，实际区分度比较好。

无领导小组讨论题目四

讨论问题及背景

曙光牙膏厂是市属的一家历史悠久的国营企业，创办于 1896 年，现有职工 550 人。2000 年以来，该厂根据市场需要，开发出“国际香型、内含口洁素”的牙膏。在国内竞争激烈的牙膏市场上独辟蹊径，找准自己的位置。从此，企业产品购销两旺，生产经营规模日益扩大，经济效益也越来越好。2010 年，该厂年牙膏数量达 2.6 亿支，比 1986 年增长了 3 倍；产品销售额为 3.4 亿元人民币，比 1986 年增长了 5.7 倍；利税总额达 8 300 万元人民币，比 1986 年增长了 4.7 倍；企业劳动生产率高达 40 万元/人，这些指标都在全国同行业中名列前茅。与此同时，以主打品牌为主的系列产品走俏全国，逐步形成良好的产品形象、深受消费者欢迎的名牌产品，在市场上长盛不衰。

曙光牙膏厂销售部负责该厂产品在全国各地区的促销工作，包括产品销售合同签订、产品的广告工作、售后服务工作和营业推广活动的策划工作等。为了提高销售，销售部与厂部订立了承包合同，厂部依据销售额和销售货款回收率这两大指标的完成状况对销售部进行考核，相应地，销售部也以这两个指标为主来考核销售员的工作实绩。

随着产品销售量的不断增加和营销策略的不断深化，销售部感到人手紧缺，工作十分紧张，急需充实销售员队伍。为此，厂部改变以前行政任命销售员的做法。2015年7月，该厂经过本人申请和测评，录用了赵明、钱达、孙青和李强等四名职工到销售部，进行为期半年的实习试用，作为正式销售员的候选人。目前，他们的实习期将满，销售部长老萧正考虑从他们中选拔合适人员作为正式销售员，从事牙膏产品的销售工作。根据平时对他们的观察和厂领导、销售部同志及用户对他们的评价，对上述四位同志的个人素质和工作状况进行了初步总结，以作为选拔销售员的依据。

1. 个人素质方面

赵明，是个刚进厂的小伙子，今年刚满21岁，高中毕业。他精力旺盛，学习能力强，工作肯吃苦，但平时大大咧咧，做事粗心大意，说话总是带有一股“火药味”。

钱达，是为了照顾夫妻两地分居而从外地调进厂里的，今年34岁。他为人热情，善于交往。本人强烈要求做销售工作。

孙青，是市轻工大学市场营销专业的毕业生，今年25岁。她工作认真，稳重文静，对于销售的分析、市场的把握有一定自己的独到见解；平时少言寡语，特别是在生人面前，话就更少了。

李强，今年29岁，大学公共关系专业学生。他为人热情，善于交际，头脑灵活，上进心强，但对销售工作缺乏经验。

2. 工作实绩方面

赵明，工作很主动大胆，能打开局面，但好几次将用户订购的牙膏规格搞错，用户要大号的，他往往发给小号的。尽管科长曾多次向他指出，他仍然时常出差错。用户有意见找他，他还冲人家发火。

钱达，工作效率很高，经常超额完成自己的推销任务，并在推销过程中与用户建立了熟悉的关系。但他常常利用工作关系办私事，如要求用户帮助自己购买物品等。而且，他平时工作纪律性较差，上班晚来早走，并经常在上班时间回家做饭。销售部的同事们对此颇有微词。他曾找领导说情，希望能留在销售部工作。

孙青，负责珠三角的产品推销工作。她师傅曾带她接触过所有的主要用户，并与用户建立了一定的联系，但她自己很少主动独立地联系业务。有一次，她师

傅不在，恰巧有个用户要增加订货量，她因师傅没有交代而拒绝了这笔业务。

李强，负责华北地区的产品推销工作。他经常超额完成推销任务，并在推销过程中注意向用户介绍产品的性能、特色，而且十分重视售后服务工作。有一次，一个用户来信提出产品有质量问题，他专程登门调换了产品，用户为此非常感动。尽管如此，他却时常难以完成货款回收率指标，致使有些货款一时收不回来，影响了企业经济效益指标的实现。

老萧必须在月底以前做出决定，哪些人将留在销售部成为厂里正式销售员，哪些人拒收。

如果你是公司副总经理兼职销售部长，根据四人的个人素质和工作实绩你将怎样决定他们的去留？

任务要求

假设在座的各位是曙光牙膏厂领导，请你先用 5 分钟的时间独立阅读材料，深入思考，将上述四位人选按其留用价值进行排序，并简单阐述理由，在此期间，请不要相互讨论。然后，每人用 2 分钟将自己的排序及理由向大家汇报。随后，展开自由讨论，得出较为合理的排序。在讨论期间每人发言时间不得超过 2 分钟，发言的次数不作限制，并在 45 分钟之内得出讨论结果。

最后推荐一人向主持人报告讨论结果，时间为 3 分钟。如果到了规定时间，你们还不能得到一个统一的意见，那么，在你们每个人的成绩上都要减去一定的分数。讨论期间不能接听电话、不能走动，否则影响成绩。

3.4.5 样题五

本题是专门为一家民营企业中层领导竞争上岗开发设计的，用于评估中层候选人的素质水平。本题目材料比较简单、设计开发难度低。题目针对性强，适用面广，对于素质项的内容稍加修改，就可以用于其他很多岗位的招聘与选拔测试。题目的难度属于中等水平，适合中层或基层管理者测试。多次测试实践表明，大家讨论的现场效果好，有较好的区分效果。

无领导小组讨论题目五

企业中层领导干部的素质要求

指导语

欢迎大家来参加今天的测评活动。为了对大家有比较全面的了解，我们设计了今天的无领导小组讨论。

从现在起，你们组成一个小组，来共同完成一项任务。下表有 20 种素质，是用来描述企业中层职位的。对于中层领导而言，哪些素质最为重要？哪些素质相对来说最不重要？

请每个人自己先思考 8 分钟，将你认为最为重要的前 10 项素质按照重要性的次序记下来。但有一个要求，要求这 10 项素质之间是独立而相关不大，并且能够概括领导者的素质要求，也就是说，在理论上能够说得通，在实践中有根据。同样，也将最不重要的 3 项素质记下来。

然后，大家一起讨论，在 40 分钟内达成一致意见，并将结果记录下来。最后，请你们用 2 分钟将讨论结果和原因向主持人汇报。

注意

在讨论时尽量坚持自己的观点，并说服大家接受你的观点。同时，要注意同大家合作，因为你们是一个小组的。请你认真参加本次讨论，你的参与程度是我们评价的一个重要指标。另外，在小组讨论时，不要用投票的方式来达成统一意见。在规定的时间内不能达成一致，则每人都要减分。

中层领导者的 20 项素质

主动积极	市场意识	业务工作经验	客户意识	成就愿望
组织协调	人际关系建立	培养人才	魄力	说服能力
综合分析	专业知识	自我情绪管理	自信心	灵活性
奉献献身精神	精力充沛	谦虚	创新能力	原则性

个人意见表

姓名：_____

最为重要的 10 项素质	最不重要的 3 项素质
1 .	1 .
2 .	2 .
3 .	3 .
4 .	
5 .	
6 .	
7 .	
8 .	
9 .	
10 .	

小组意见表

最为重要的 10 项素质	最不重要的 3 项素质
1 .	1 .
2 .	2 .
3 .	3 .
4 .	
5 .	
6 .	
7 .	
8 .	
9 .	
10 .	

3.4.6 样题六

本题是专门为某市人事局开发设计的，用于招聘、选拔大学生村官。题目材料完全来源于现实。题目开发有一定难度，题目的难度属于中等水平，适合测试大学生候选人。在测试中，大家讨论的现场效果好。针对所选拔的大学生长期追踪表明，题目测试效果很好，在小组讨论中表现优异的往往热爱基层工作，解决实际问题能力强，职业生涯发展好。

无领导小组讨论题目六

主测评师指导语

大家好！今天的面试采取无领导小组讨论的形式，即出一个讨论题目，大家各抒己见，讨论结束后小组形成一个一致性的明确意见，并选派一名代表向测评师报告讨论的情况和结果。在讨论中，各自的观点正确与否并不重要，测评师将根据你们在讨论中的表现，考察你们的各项能力。在讨论的整个过程中，测评师作为旁观者，不参加你们的讨论，由你们小组自主进行。讨论开始后，请不要再向测评师询问任何问题。讨论过程中，被试之间不能交头接耳、小声商议。

注意事项

1. 整个讨论用时为 40 分钟，小组代表报告时间包括在 40 分钟之内。
2. 如果在规定时间内小组没有形成一致意见，每个人的成绩都将受到很大影响。

大家听清楚题目和任务了吗？（测评师注意：若有被试发问，则给予解答；若没有被试发问，则继续。）

好，现在计时开始。

首先给大家 5 分钟时间进行思考。

指导语

假如你作为大学生村官到某镇作为村主任助理或村支部书记助理，工作一段时间后，在支部书记和主任的领导下，进行深入调研，了解到村里有十个急需解决的问题。村领导要求你将这些问题找出最重要的三条、最不重要的三条，并围绕最重要的三条提出切实可行的解决办法。

要求

每个人用5分钟进行独立思考，形成自己的解决办法，然后在40分钟内进行自由发言，相互讨论，阐明自己的观点，并形成合理化建议。

每个人要尽量地说明自己的观点。

村里有几个急需解决的问题

1. 村里有一户人家生活很困难，老人57岁，有两个孩子，一位在市区上学，另一位在市区上班，长期不回家；老人生活不能自理，经济上不能独立，他的两个孩子都强烈要求村委给老人找一个就业的机会。

2. 村里有兄弟二人，两位都是光棍，智力有缺陷，能进行简单的劳动，但有赌博的嗜好。在村里征占土地补偿款的分配过程中，每个村民都可以分配到一万元，关于这笔钱是发放到其本人手中，还是代为管理，村委委员分歧很大。

3. 本村的二十户果农去年在村政府的号召下，种植李子果树。今年李子上市，因无经济实力将水果运输到市场上销售，都低价出售给小商贩。

4. 村民相互之间的合作不够好，不能在市场上形成合力，更不能形成竞争优势，有人呼吁建立村民行业协会和中介组织。

5. 一个村民，20年前在村里劳动时，腰被摔伤，当时村里按照规定给予了一定的经济补偿，多年来他由其父母亲照顾其日常生活。去年，他的父母亲去世了，转由其同胞弟弟负责照顾他的生活，但其弟不堪抚养的负担，于近日找到村里，要求村里承担当事人的生活。

6. 某开发商希望在本村开发旅游项目，希望村委会提交本村旅游资源的调查报告。

7. 最近，村里有人投资建网吧，村里有中小学生在彻夜在网吧上网。

8. 村里有几位男青年，欺行霸市，占据农贸市场有利摊位，给村里造成了不好的影响，村民反应强烈。

9. 王家与李家两家村民是邻居。最近王家私建一间房屋，占用两家的共用的土地，王家向村委告状，限期解决，否则要起诉李家的行为并起诉村委的行政不作为。

无领导小组讨论的组织实施

4.1 无领导小组讨论测试前的设计安排

无领导小组讨论实施前期重点关注以下几个方面。

4.1.1 测试时间的设计

无领导小组讨论的测试时间通常定为 60 ~ 100 分钟，具体可以根据现实要求、题目难度、被试水平等不同情况确定。在分为多组，连续多轮开展测试时，每轮小组讨论应留有充裕的时间，从而有利于建立应急预案。

4.1.2 测试前的指导语设计准备

需要设计统一明确的指导语，尤其在同时测试多组的情况下，以免在组与组的被试之间造成不匹配，失去可比性。

无领导小组讨论的指导语没有固定模式，可以根据测试的目的、测评的目标岗位特点进行开发设计。但是要将测试的目的与意义、测试时间安排、行为要求、注意事项讲解清楚，并且鼓励大家发挥出水平。研究与实践表明，在指导语中最好提前告知被试，评价者在小组讨论中将观察哪些素质，这样对不同类型的被试

更为公平、合理，尤其对那些不熟悉无领导小组讨论的被试，同时有利于发挥出大家的潜在水平。下面是两个指导语的样例，第一个指导语为在准备和侯考的教室宣读的，称为“无领导小组讨论准备阶段主持词”，第二个指导语为测试室宣读的，称为“无领导小组讨论现场主持指导语”。

无领导小组讨论准备阶段主持词

大家好！欢迎参加今天的小组讨论活动。小组讨论要求大家共同参与，就给定的主题进行讨论，形成一致意见。

今天的小组讨论活动分为三个环节。第一环节，在这个房间里进行讨论前的个人准备；时间15分钟，到9点10分结束。个人准备结束后，被试在工作人员带领下分别进入各组的指定考场，按照抽签的座次号就座，按主测评师的指示进行第二个环节，各人依次陈述自己的观点，时间3分钟；个人观点陈述完毕后，开始第三环节，进行50分钟的自由讨论。

现在开始第一环节的个人准备，在此过程中请不要相互讨论，我们也不回答问题。

现在开始，请打开题本，进行个人准备。

（15分钟后）

个人准备时间到，请大家带好题本和刚才准备的材料，分组跟随工作人员到讨论现场。

无领导小组讨论现场主持指导语

感谢大家的参与，从现在开始，你们几人的角色是组成一个顾问团，围绕下述问题进行讨论分析。请大家自己认真阅读，思考这些问题，提出自己的见解。

首先，请你认真阅读下面材料中提到的问题，在5分钟内，将以下十条做法排出顺序，决定是否采用以下方法，采用哪些方法更为有效、更为现实，更能达成公司领导班子的目标。针对所列出的顺序，提出较为详细的理由。

然后，就各自的排序进行小组讨论，讨论时间为45分钟，大家自由发言，要求在45分钟内达成一致的意見，综合成一份综合意見。

最后，小组推选一位成员用2分钟做一个综述，由他向考官汇报。

请注意：讨论中，每个人的身份只是顾问团的成员，地位是平等的，没有上下级之分，请暂时抛开现实工作中的角色，围绕单位的发展建设献计献策，畅所欲言。等讨论结束后，大家再回到各自的工作关系，在小组讨论中的讨论相互之间概不负责。

4.1.3 被试分组设计安排

在分组时，将被试按 5~7 人分为一组，可以根据被试的现职岗位与工作经历分组：将同一岗位层级的人员分在一组，将工作资历接近的分在一起。

在分组中，要特别注意避免将不同职位层级的被试分在一组。比如，让领导与其直接下级分在一组进行讨论，将有威望者和无名之辈分在一组讨论，效果会比较差。理想的办法是不将他们分在一组讨论，确实需要只能将他们分在一组，可以在指导语中强调指出：“大家不要把上下级、资历深浅等因素带入小组讨论，大家相互之间地位完全平等，请充分展示自己的真实水平和特点，自由展开讨论。”

可以根据被试是否接受过无领导小组讨论训练或者参加过这一测试进行区分，把有此类经验的被试分在一组，没有此类经验的被试分在另一组，并可以适当注意协调男女比例。若强调公正、公开、公平，则可以通过随机抽签的方法将被试分组。

在分组中，还会遇到这样的问题：小组中有时会出现一位特别健谈或控制欲很强的人选，其表现可能会干扰别人的能力发挥和特点展现。针对这一点，可以在前期的设计阶段，在指导语中增加一句：“每人每次的发言时间不可以超过 3 分钟。”但是，指导语过多地干预被试的行为同样会造成负面影响，不利于大家的正常发挥。我们在本书后面将专门给出对此的处理办法。

4.1.4 场地设计与安排

无领导小组讨论的施测环境要满足安静、宽敞、明亮等要求，场地一般安排在宽敞、明亮的行为观察室或者会议室。

1. 传统、经典的设施

通常来说,如果被试明显地感觉到自己处在一种被观察的地位,那么这种环境设置最好做出适当改变。最经典的测评环境是使用带有单向玻璃和摄像镜头的专业观察室,让被试在观察室内活动,从被试的角度望去,单向玻璃就是一面镜子,但从评价者方向望去,则是一面透光的玻璃。评价者通过单向玻璃观察被试的表现,或通过闭路监视系统在电视屏幕上观察,尽量减少外界环境对被试造成的影响。这就是传统、经典的小组讨论设施,成本相对较高。

2. 现代常用的场地安排

目前,在大多数情况下,评价者和被试同在一个房间里。为了使所有的被试处于同等的地位,通常让被试围坐一圈进行小组讨论,即无领导小组讨论应该用圆桌,而不要用方桌。使用方桌容易使相对而坐的人有对立感,使坐在两头的人有领导的地位感,而且不容易录像。

讨论过程中,被试之间的距离应该远近适中。在测试情境中,参加无领导小组讨论的人彼此并不相识。如果陌生人之间距离过近,互相之间会感到不舒服。但是,如果距离太远,又不利于交流。因此,通常座位距离设置为一米左右。

在无领导小组讨论中,人际距离也应考虑到测试目的和所要完成的讨论任务,根据测试目的和具体任务性质进行安排。比如,为了激发出更多的争论,我们有意将大家的桌子和座位安排得紧密,造成对立感和压迫感,而且讨论题目故意采用资源争夺类型的。

评价者坐在同一房间较远的一旁观察,既不参与,也不干预讨论。

3. 评价者与被试之间的位置关系设计安排

评价者与被试之间的位置关系设计安排也是要考虑的因素,尤其是在现场观察中。前文提到,要让被试尽量不受评价者的影响,通常情况下采用图 4-1 和图 4-2 两种座位形式。

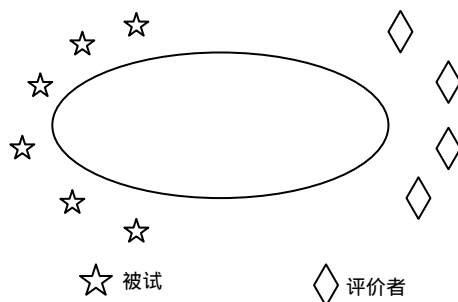


图 4-1 无领导小组讨论的座位安排一

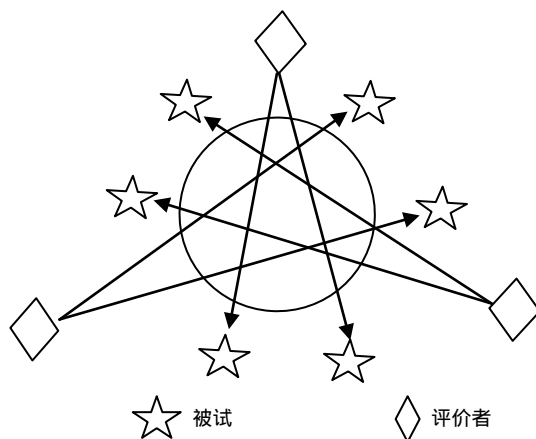


图 4-2 无领导小组讨论的座位安排二

图 4-1 是一种便于现场观察以及进行录像的座位安排方式。被试围坐成半圆，评价者能够观察到所有被试的反应。但此时的被试形成的是一个半开放的团体，因此比较容易受到外在因素的影响，特别是，因有现场的评价者，则会使被试和评价者成为对立的双方，给被试造成较大的心理压力。

而图 4-2 中，被试围绕成一个封闭的圆圈，有利于他们迅速形成一个团体，进入讨论者的角色。而评价者只是分散地坐在圈外，既可以近距离观察被试，又不会让被试感受到很大的压力。但是由于被试围绕成一个圆圈，与前种位置相比，每名评价者只能观察到其正对面的部分被试，因此，图 4-2 中的摆放方式属于封闭式讨论，有利于讨论，但不便于评价者观察与录像。

当然，两种座位的安排方式各有特点，评价者也可以根据自己的情况，选择适用于自己需要的恰当的座位安排方式。

4.1.5 测评师的现场观察方式设计

无领导小组讨论的观察方式主要有现场观察和录像观察。这两种方式各有特点。

1. 现场观察

现场观察就是前文提到的评价者坐在讨论现场，直接观察各位被试的表现。现场观察的优点是显而易见，真实、直接，观察者可以仔细观察被试各个方面的表现，包括言语表达、表情、肢体语言等，从而对被试形成一个完整、清晰的印象。但是，现场观察也有不足之处，尤其是当现场的评价者过多时，可能会产生以下两种不良后果：被试可能更倾向于在评价者面前掩饰自己的某些缺点，使评价者的评价产生偏差；现场评价者过多，会对被试（尤其是第一次参加讨论的被试）产生很大的心理压力，压力过大可能会导致被试十分紧张，对题目没有充分进行讨论便匆匆达成一致意见。这样，被试就不能在评价者面前完全地展示自己，观察者在评分时会产生一定偏差。

测评师选择有利于观察的好位置，并且最好坐在被试视野以外的地方。

2. 录像观察

对于现场观察法的缺点，录像观察法可以在一定程度上克服。对于录像观察法，评价者在小组讨论进行时先行回避，现场只留一两个人进行录像，甚至可以不留一人。待讨论结束后，所有评价者再通过看录像进行评价。录像观察法的优点是：没有了现场的评价者，被试就放松了许多，可以充分表现自己，整个讨论过程更加自然、真实，评价者在评价时也能够获得更多真实的信息，而且可以反复回看小组讨论中的重点细节行为。但录像观察法也有缺点：看录像毕竟不如现场观察直接，看录像无法仔细观察被试的表情、肢体语言等。总之，通过录像对被试形成的印象也许更加真实，但可能不够全面、逼真。

综上所述，现场观察和录像观察各有特点。如果有条件，可以现场观察和录像观察相结合，评价者进行现场观察，同时录像，评分和讨论时再使用录像进行回顾。在实际应用中，为了达到更真实的效果，我们有时也建议采用通过单向玻璃的办法进行观察评价。在这种情况下，评价者能够清晰地看到被试的表现，而

被试却不知道有人在观察,因此,既保证了讨论过程更加自然、真实,评价者也能全面地观察被试的表现。

4.2 无领导小组讨论的操作程序

无领导小组讨论测试的操作程序在应用中主要包括五个阶段:测评手段的选择阶段、材料准备阶段、实施准备阶段、具体实施阶段和结果总结阶段。

1. 测评手段的选择阶段

在人才测评之前,需要具体分析将要考察的要素,分析各种测评方法的特点、功能及其可靠性和有效性,然后结合已有的条件选择合适的测评方法。如果选择无领导小组讨论测试作为人才测评方法来进行人员选拔或诊断,则一定要明白无领导小组讨论测试的使用条件,以避免测评手段选择的盲目性和不适宜性,造成大材小用或人力、物力、财力和时间的浪费。

2. 材料准备阶段

确定采用无领导小组讨论测试作为人员评价工具之后,就必须进行无领导小组讨论测试的材料准备,保证测试实施过程中的技术支持和物质保障。这是整个测试过程必须认真对待的环节之一,主要包括工作分析、确定测评项目、确定评分方法、准备讨论题目题材和评分表。

3. 实施准备阶段

这个阶段包括时间、场地和评价者的选择与培训。前面已经介绍了时间和场地问题,这里介绍评价者的选择和培训。

在无领导小组讨论测试中,评价者的水平是决定这种测评最终效果的一个关键因素。而评价者的选择与培训则是保证测评效果的重要手段。

首先,做好评价者的选拔工作。对于选择测评师的标准,大家可以阅读《中国人力资源开发杂志》2013年第10期的“胜任力视角的面试考官的培训”一文。另外,选择评价者时需要注意人员搭配的合理性,选择范围主要集中在人才测评

专家、人力资源部主管、选拔岗位的直接上级,最好是上级的上级。人才测评专家了解测评方法和技术特点,人力资源部主管具有丰富的认识经验,上级了解工作要求。一般来说,评价者团队至少应该有三个或三个以上的评价者,即至少拥有人才测评专家、人力资源部人员、直接主管各一名。继而对评价者进行培训,主要从无领导小组讨论测试的基本含义、适用对象、讨论题目的设计与形式、测评的实施安排、评价标准、行为观察技术、评分方法等方面进行培训,使评价者的评判统一起来,并尽可能消除评价者个人主观因素对测评造成的影响。

关于被试的分组,前文已经介绍,不再赘述。

4. 具体实施阶段

第一步,分发材料。向被试提供必要的材料,主要包括讨论题材、白纸和笔,并向评价者分发评分表。

第二步,讨论前指导。向被试宣读无领导小组讨论测试的测评指导语,介绍讨论的背景资料、讨论步骤和讨论要求。同时注意,评价者在这之后尽量不参加任何提问、讨论或者回答与测评有关的任何问题,避免提醒被试。

第三步,正式讨论。被试在明白讨论主题背景、讨论步骤和讨论要求后,进入正式讨论阶段,测试时间一般是30~60分钟。正式讨论过程一般为以下四点:

(1)被试独立作业。被试了解题目,独立思考,列出对问题的解决方案和提纲,时间一般为5~15分钟。具体时间长短的设计根据题目的长短和难度决定,有时准备的时间可以是几小时。

(2)被试轮流发言阐述自己的观点。被试之间进行交叉辩论,继续阐明自己的观点,或对别人的观点提出不同意见,完善个人观点。大家得出小组的一致意见,陈述结果。

在这一阶段,对于测评师的要求:主考尽量少走动,以免影响被试;一人负责观察2~6位被试,要同时兼顾每个观察对象;全面客观记录,如以“表达抑扬顿挫”的记录代替“吸引人”的记录或对照“计分表”条目观察、描述被试行为。

(3)若测试不够充分,或者希望进一步了解被试,或者希望澄清一些问题,根据需要,评价者可以在正式讨论后向被试进行提问或追问,这里介绍几个提问的问题,供参考。

- 请大家对于刚才的谈话进行补充完善。
- 假设问题的背景或条件发生变化，请你思考如何解决。
- 请大家对自己在小组讨论中的表现进行自我评价，采用 1~10 分进行打分。请问你给自己打几分？
- 互评：请大家相互评价今天的表现。表 4-1 是一个互评的常用表格。

表 4-1 被试互评量表

1. 在刚刚进行的讨论中，你认为哪些人最优秀（标出号码），请选出前三位最优秀的人选，并说出理由。

排序理由：

2. 你认为自己在小组中的表现处在什么位置？为什么？

大家回答完所有提问或追问问题后，签名、留下所有资料退场。

（4）评价者评分。在整个测评过程中，可以采用录像机进行监测、录像，事后根据录像资料组织评价者按照事先设计好的测评指标进行评分；也可以让评价者在行为观察室里对被试进行现场评分；还可以二者同时进行，最后在总结阶段参考录像资料再进行讨论评定。为保证评价结果的公平性，评价者须对照评分表的观察要点仔细观察被试的相应表现，评分应以被试的具体表现为依据。评价者要克服第一印象造成的影响，并且不能带有偏见，如民族、种族、性别、年龄、资历、外貌等方面的成见，最后根据多名评价者在对同一被试不同素质的评分，取其加权平均值作为得分，以保证评价结果的科学性。

5. 结果总结阶段

小组讨论结束后，所有评价者结合被试在活动过程中的具体表现进行沟通。沟通的内容包括被试的总体表现、讨论的总体情况、出现的相关问题以及此问题的优缺点，并给出一份评估报告。评估报告主要说明每位被试的具体表现、评价者的建议，然后结合具体的测评维度以及事先确定的测评维度权重系数，计算出被试的综合得分，最后根据评估报告和综合得分形成最终的综合评估结果及综合报告。

6. 结果处理

测试后,最好对测试结果进行处理,对数据进行统计分析,验证测试效果,提出改进建议。对无领导小组讨论测试的效果进行分析,我们首先要分析信度,对测评方法的可靠性或一致性进行分析。检验信度可以根据不同情况采取不同方法。对于无领导小组讨论测试来说,我们主要采用评价者信度指标来进行分析,统计评价者之间评分判断的一致性。评价者之间评分越趋于一致,说明测评方法越趋于客观,避免了无根据的主观臆断、凭个人喜好来评判的误差。对测试效果分析的最理想的办法,是进行校标关联效度统计检验,以及开展长期追踪研究。

总之,从无领导小组讨论的测评过程来看,它在以下两个方面提出了比较高的要求:首先这一测评形式对题目命制要求较高(用于讨论的主题及呈现给被试的背景材料),题目的好坏会直接影响对被试评价的全面性与准确性;其次,它对评价者的要求较高,要求评价者能很好地理解和掌握评价标准,同时由于评价者往往会有3~5人,因此要求他们能尽量保持评价标准的内部一致性。

4.3 无领导小组讨论现场测试偶然意外情况的处理

原则上,被试在讨论过程中,测评师是不做任何干预的,只是远远地坐在一旁,静静地观察记录。但是,笔者经过数百场小组讨论的实践认识到,小组讨论的主考应该借鉴足球场上裁判的做法,对其主考方式进行改进。我们知道,优秀的足球裁判会尽量将自己隐身在一旁,做场上队员的配角,要让场上运动员成为主角,给他们最大的空间,充分发挥出他们的水平。但是,现实情况是,有时有些有个性、脾气大的运动员会表现得很任性,故意将人铲倒踢伤,拉拽人,大大影响比赛的公平性、观赏性和球员的安全性。怎么办?裁判员会暂时由配角变为主角:出示红牌或黄牌。

同样道理,在小组讨论中,主考要“隐身”在一旁,尽量不干预小组讨论进程。但是,当个别被试影响、干扰讨论的合理进程,或者使得主考无法正常评价被试时,主考就有必要灵活、巧妙地加以干预。具体介绍几种情况。

1. 当讨论题目难度大，大家的能力水平未达到相应水平，讨论进行不下去时

简单的办法就是换题目，可以巧妙地对大家说：“刚刚接董事会的指示，我们有更重要、紧急的工作要做、要讨论。”

2. 有些人对题目特专长时

有些人是讨论题目中所涉及专业方面的专家。比如，有的被评价者对“飞机物品选择”或“飞机失事”题目熟悉，有的看过《野外生存技能》一书，就十分专长，表现优异。对于“小区建设”等讨论题目，有建筑专业背景的被评价者可以侃侃而谈，而有的在讨论中可能无话可说。测评师经过观察并确认，有些被试对于题目内容很专长，有些则存在完全生疏的情况，就可考虑在讨论进行 10 ~ 20 分钟内尽快换题。对于管理专业上的讨论题，有人学过工商管理专业，讨论管理方面的题目就非常占优势。假设我们的目标岗位用不上题目中涉及的管理知识，测试就很不合理。可以换其他背景的题目，如游戏类的题目，或在分组时将工商管理背景的被试分在一组。

3. 有的被试在讨论时手机响了，就开始接打电话，甚至大声讲话，干扰讨论进行时

测评师可以悄悄走到其身边，低声告诉他这样做会遭到扣分。如果条件允许，最好在讨论前事先告诉大家不可以接打电话。

4. 有的被试会向测评师提问甚至发难时

比如，“这个讨论题目设计不合理，根本无法测出我们的水平。”“题目的观点是错误的！”“请问考官，我的观点是否正确？”“我们这样讨论下去，有价值吗？”

有些有个性的被试试图通过挑战测评师树立自己在团队中的威信。测评师要明确指出：“我们不参与你们的讨论，你的问题咱们私下谈。”同时记下其行为，作为未来评价打分的重要依据，即可以考虑在“团队合作性、服从性”上减分。但是若岗位胜任力包括“魄力、敢于挑战权威的勇气”等个性素质，则根据其被试行为的合理性情况，考虑在魄力、敢于挑战权威的素质上加分。

5. 大家采用举手表决的方式，在 20 分钟内就达成一致，而按照预先的规定，小组讨论的时间应该是 45 分钟时

可以先让他们表决，表决后就直截了当地告诉大家：“不可以采用举手表决的方式得出结论，要通过磋商的方式进行决策。”但是，若时间已到结束时点，主考就不用否决大家“举手表决的方式”的做法了。

6. 有些人说得太多或表现强势，使得别人没有表现的机会时

对于说得太多的被试，若出现个别人每次讲话持续时间过长，测评师可以提醒一句：“大家每人要充分利用好自由发言的机会，充分展现自己。”若效果不佳，则进一步采用黄牌警告的办法。当然，要尽量维护他的自尊心和“面子”，比如，可以让他暂时为大家专门做记录或到黑板上画图等。

对于小组中权力动机很强或控制欲很强的被试，若同时其影响能力、表达能力也特别强，则常常会影响别人的发挥，让别人没有展示自己的机会，怎么办？可以采取的办法是：亮黄牌，更换题目，或重新分组另外测一次，以及采用多种其他测试手段加以补充。

7. 有些人说得太少或始终不说话时

分析其中的原因，原因可能很多，有的反应慢，有的认为题目不值得讨论等。

应对办法有两个：一是在题目设计上要规范，要保证各个讨论的角色地位均等。二是不打分。最后阶段自由讨论，询问他们在讨论中的感受、所取得的收获等。或者，在随后的行为面试环节向他提问，探讨其在小组讨论中的行为表现的内在原因，可以直接询问他们在讨论中“说话少”的原因，分析其弱点所在。通常有以下几个方面的原因：被试的领导、管理、人际能力存在缺陷和不足；被试的主动性差、成就动机弱；被试个性内向、反应慢，跟不上讨论的节奏；被试秉承“不争”的理念，觉得与人争论没有意义；被试在群体中展示自己的勇气不足，或“钝感力”差，受到别人打击后不再愿意表现自己；对测试本身不重视、不投入。

8. 大家都比较客气，轮流发言太多，存在“平均主义”倾向时

处理办法是重申指导语的内容，告诉大家一开始采用轮流发言的形式，随后要开展自由讨论。

无领导小组讨论的评估技术

5.1 人才测评师的四个基本功

在测评中，西方测评师对于被试观察评价的主要方法是行为报告法（Bray & Grant，1966）。这种方法不是直接对被试的行为表现进行打分，而是强调先观察、记录被试的行为信息，即测评师的评分主要经过 ORCE 过程——观察（Observing）、记录（Recording）、归类（Classifying）、评估（Evaluating），所以也称为 ORCE 技术。具体可分为以下几个步骤。

（1）观察行为。测评师在测试过程中全面而有重点地看与听被试的行为细节，包括语言、语气、动作等。

（2）记录行为。测评师在观察的同时，采用速记法尽量全面地进行记录。

（3）将行为按照测评指标归类。在观察和记录行为后，测评师将被试的大量行为细节归类和划分到对应的测评指标上。例如，“在充分肯定别人之后，对大家说出了自己的相反意见”可以划分到“影响力”这一测评指标中等。

（4）初步对测评指标打分。测评师在将行为归类完成后，对每名被试的行为表现情况严格比照每个测评指标的描述情况，按照“吻合率”或“符合水平”给出一个初步的分数。比如，符合率为 80%，按照十分制评分就可以给 8 分。

（5）整合分数。测评师们开展集体讨论，围绕每个胜任力指标的评分进行讨

论。在讨论中，每名测评师都针对同一名被试的同一个指标给出自己观察到的行为和评分。各测评师之间的观察行为报告可以相互补充、印证，不同测评师的不同评分结果可以通过讨论达成一致。在上述工作的基础上形成整合性的评分结果和完整的测评报告。

我们以表 5-1 所示的素质的行为化定义为例介绍如何操作使用 ORCE 技术。

表 5-1 无领导小组讨论评估素质的行为化定义

测评素质的名称	行为化定义
团队合作意识	<ul style="list-style-type: none">• 注意角色定位：平等待人• 不自我中心：喜欢表现自己，还是照顾别人• 友好待人：不强制要求人家同意，微笑待人• 照顾别人需要：明白别人有得到承认和尊重的需要，并且加以满足• 与人互动，商量着来，密切合作，共同完成组织的目标
分析力 (洞察力)	<ul style="list-style-type: none">• 提出独到见解：想到别人没有想到好办法，或将无序的问题变成有序的问题• 论点之间论据推理严密：对于所得出的结论，给出的原因充分且合理• 旁征博引，引经据典：从自己头脑和题目中寻找信息，比如，其他公司是如何发展的，别人的成功经验；引用经典理论• 洞察他人观点：对别人说了什么能够理解，并以适当形式表示支持，回应别人的话，能证明他听懂，受到启发，并改进自己的方案
影响力	<ul style="list-style-type: none">• 人际理解：关注别人的一言一行，关注别人的讲话语调、手势等• 影响力：控制全局，在讨论中形成凝聚力• 表达有感染力，语调手势，抑扬顿挫
组织能力	<ul style="list-style-type: none">• 既能主动发言，又能顾全他人，组织大家发言，及时向他人提出疑问• 及时纠正跑题• 发言能综合他人意见• 适时概括、总结• 充分利用资源，常见的资源包括：时间与人力、题目信息资源；能积极提高讨论成效，促成一致结论，使讨论成功

续表

测评素质的 名称	行为化定义
倾听能力	<ul style="list-style-type: none"> • 有目光接触，专心聆听 • 及时沟通 • 有表情（如点头、摇头等） • 不随便打断别人 • 接受别人插话

5.1.1 观察和记录行为

被试在参与小组讨论的过程中，评价者要对其行为进行全面记录，包括语言和非语言行为，包括该说而没有说的、该做而没有做的“不作为”行为，以及希望表达但是没有机会表达的行为，有说话的机会却沉默不语的行为等。其中，对非语言行为的记录是难点。被试通过非语言行为传递的信息是非常丰富的，通过来回走动情况、做出的手势、表情变化和目光指向情况可以表达很多内在的心理需求和个性特点，这是洞察被试的非常好的素材。但是对这些信息的准确解读往往比较困难，较难得出非常肯定的结论，需要综合各种线索进行分析才可以得出更加确切的结论。因此，可以先将点点滴滴的非语言行为记录下来，为后面的行为整合和统一解读打下基础。例如，目光接触、眨眼、捂嘴、摸鼻、打哈欠、转头、后仰、手颤抖、环顾大家等。测评师最好具有比较好的微表情阅读能力，并且观察敏锐，思维敏捷。

对语言行为的记录就更重要了，对所说的要逐字记录，例如，记录下被试说“要信任员工，相信员工的能力”等。

测评师一定要用钢笔或圆珠笔记录，不要用铅笔、毛笔记录，而且可以按照时间分阶段记录，如分为三个阶段。

测评师与被试的对应关系一般有三种方式：一位测评师对一位被试的每个方面观察打分；不同测评师对2~3位被试每个方面观察打分；每位测评师分别对每位被试多个特定方面观察打分。

1. 突出重点

测评师进行细致的观察、倾听、记录、思考的同时,要负责多个被试,很容易出现信息超负荷的状态,为了成为优秀的测评师需要不断训练提高自己接受的能力。还有一个应对办法就是善于抓住重点。

那么,重点观察记录什么?可以说,待评价素质的行为表现就是观察记录的重点,所以测评师要先将维度的定义吃透,各种具体的行为表现要非常清楚明确,最好能熟记于心,这样记录时就知道重点观察、记录什么。另外,我们要注意观察被试以下的行为表现:发言次数,发言内容(质量),抓住关键,提出合理见解和方案;是否敢于坚持正确意见,敢发表不同意见,是否支持或肯定别人合理建议;能否倾听别人讲话,接受批驳意见;是否善于控制全局,消除紧张气氛,是否善于调解争议问题,并说服他人,创造融洽气氛,使每个人都能积极思考,畅所欲言,把众人意见引向一致,对小组目标贡献大;是否有良好的语言表达能力、自控能力等,以及宽容、真诚等良好的品质。

2. 客观原则

观察记录的另外一个关键原则是客观原则。记录一定要客观,记录过程中不要做任何解释、解读、判断和主观评价,新手尤其需要这样做。如果自己就是喜欢或习惯用主观的评价,就一定要改掉坏习惯。若开始时实在改变不了自己的评价习惯,可以采用下面方法进行过渡:在一张纸中间画一个竖线,在竖线的左边写自己看到的、听到的,在竖线的右边写自己的评价。



练习:判断下列句子是否为主观判断

1. 5号某人很霸道,目中无人(主观抽象)。
2. 别人插话,他不同意,不给人说话机会达三次之多,一直抢占别人说话的话题,连续发言达4分钟。别人提的好建议,坚持不接受。
3. 领导欲强,有主见,自信,踏实。
4. 某人很内向,一开始按要求发言,后来一直低头看材料,始终未再发言。

答案:2是客观的判断,其余句子均含有主观判断成分。



练习：下列哪些词语为客观用词记录

抑郁、深谋远虑、令人感兴趣、酷、善交际、不断点头、埋头写东西、圆滑、粗暴、令人讨厌、保守、反复无常、机灵、有教养、爱讽刺人、精明、勤奋、粗鲁、不细心

答案：客观用词为“不断点头、埋头写东西”，其他均是主观记录，应该加以避免。



练习：以下哪些是客观记录的句子

1. 小王表现出一位优秀管理者的特点。
2. 当双方发生冲突时，注意倾听双方的意见。
3. 提出一些具体的如何进行小组决策的改进意见。
4. 当争论加剧时，开始浑水摸鱼。

答案：客观记录的句子为2与3。



相关链接

如何提高记录能力

记录越全越好，最好掌握速记技术，或者自己研究一些简写符号代替文字，这是国际水准测评师应该具有的基本功。新手最好尽量多把被试的行为记录下来。

5.1.2 将行为按照评测指标（胜任力）归类

在观察和记录行为后，评价者要对被试行为表现的描述划分到对应的评测指标上，即对记录的行为按一定标准进行归类，作为进一步评分的依据。

评测标准一般有多个评测指标（素质维度或胜任力维度）：组织能力、影响力、倾听能力。每个评测指标有操作化的定义，采用行为化的描述形式。比如，对于组织能力的行为描述为“请他人发言，提醒大家时间，纠正跑题”等可以清晰明确观察的行为；每个行为点还可以给出具体的权重大小，如表5-2所示的“组织行为”的界定。

表 5-2 组织行为的界定

<ul style="list-style-type: none">• 既能主动发言，又能顾全他人，组织大家发言，及时向他人提出疑问。• 纠正跑题，发言能综合他人意见。• 适时概括、总结。（加权高一些）• 充分利用资源（时间、人力、题目）。• 提高讨论成效，促成一致结论，使讨论成功。（加权高一些）

这样，在观察和记录行为后，评价者可以将被试的行为细节划分到对应的评测指标上。例如，“表达清晰流畅”这一行为可以划分到“沟通技能”这一指标中；而“能信任他人，启发别人思考”这一行为可以划分到“发展培养他人”这一评测指标中。同时标记出每个行为是积极的还是消极的例证，分别用（+）和（-）表示。（+）表示某行为点对某胜任力属于正向、加分的行为；（-）表示某行为点对某胜任力属于负向、减分的行为。

下面举一个“对照操作定义进行行为归纳概括”练习例子。

请对照表 5-1 进行归类练习

将以下各句的行为描述归类到相应的评测指标（胜任力维度）中：

- （1）3 号发言表达流畅，讲话不快不慢，婉转及抑扬顿挫，有感染力（+）。多数时间比较关注别人的发言。
- （2）3 号没有针对大家的观点进行概括、总结，更没拿出大家多数同意的综合意见，最终在 2 号与 5 号的帮助下改变自己的观点促成一致性（-）。
- （3）与人沟通时不断微笑，偶尔对 4 号、5 号点头或摇头表示自己的意见（+）。
- （4）在讨论中两次打断别人的谈话（-），其中一次遭到 1 号的反对和拒绝。自己讲话，6 号两次试图插入，一次接受一次拒绝（-）。

以上各句：

- （1）可以归为“影响力”
- （2）可以归为“组织能力”
- （3）可以归为“倾听能力”
- （4）可以归为“倾听能力”

5.1.3 评分

评分是在上述归类的基础上进行的。首先将某被试所有归类为“影响力”、“组织能力”等行为描述放到一起，并进行精练、概括，然后就可以按照表 5-3 的评价尺度给出分数。

表 5-3 等级评价尺度

分 值	评价尺度
5	主要内容都表现出来
4	多数内容都表现出来
3	内容中等程度表现出来
2	少数内容都表现出来
1	很少内容表现出来或基本没有表现
0	根本不存在表现出来的机会（值得商榷）

下面列举 3 号被试在“组织能力”指标上所有行为记录的归类结果，最后总的概括情况如下：

3 号被试七次主动发言（+）。在发言中阐述自己的观点，并且能照顾别人，两次主动请保持沉默的人发言（+）。并向他人提出疑问：“我们是否应该考虑他救？”（+）

有人提到“在雪山做饭的方法”，认为跑题，及时纠正（+）。有人围绕地图和刀子何者重要激烈争论，提醒大家时间紧，不要在继续争论。但是，3 号却没有针对大家的观点进行概括、总结（-），更没拿出大家多数同意的折中意见（-）。

注：

（+）表示该行为点对某胜任力属于正向、加分的行为；

（-）表示该行为点对某胜任力属于负向、减分的行为。

根据上述的“组织能力”指标的定义，参照表 5-3 中的“等级评价尺度”，可以看到，该被试的“组织能力”的多数行为内容都表现出来了，但是 3 号存在“没有针对大家的观点进行概括、总结”等行为的不足。直观地看，会发现被试得到的（+）号要远远多于（-）号，所以给他 4 分和 5 分之间的分数。对此，

下一节将继续深入阐述。

5.1.4 人才测评师常用的评分模式

在无领导小组讨论的评分方法中,最常采用的是按照表 5-4 的评分标准进行评分。表 5-4 给出了清晰的测评要素和观察点,测评师按照该表中的测评要素定义,按照 1~10 分分别对每位被试每个要素评分。其中,10 分是非常好,1 分是非常不好,5 分、6 分为中等水平。

表 5-4 无领导小组讨论评分表

单位评判专家姓名

[illegible]

以上的评分方法比较常用，也是相对简单的评分方法。通常按照测评要素的操作定义直接打分，省去了烦琐的记录、归类过程，使得评分的主观性提高、科学性下降。

为了提高评分的科学性，以及满足不同的现实需要，有必要开发多种不同的评分模式。笔者查阅资料、总结实践经验、整合研究成果，将常用的评分方法进行提炼、概括、改进，最后归纳为四种方法：常模参照评分法、素质编码评分法、机械标准参照评分法、概括经验评分法。下面将逐一介绍。

5.2 标准化程度高的常模参照评分法与操作方法

常模参照评分法是标准化程度最高的评分方法，开发过程比较费时费力，在实践中却很少使用。

这种标准化程度高的评分方法，借鉴心理测验的标准化编制方法，主要通过抽样测试与数理统计的办法建立每个评价素质的常模数据，从而定位每位被试的每个素质在常模群体中的位置。

具体操作步骤为：

首先，开发设计每个素质的“操作定义与行为观察点”。以“组织能力”为例，列出观察点的各个分项，如表 5-5 所示。测试观察时按照这一标准进行观察记录，符合标准就记 1 分，完全不符合记 0 分，中间状态记 0.5 分，然后按照权重进行分数的合成。以甲被试为例，根据观察记录的结果，其得分情况如表 5-6 所示，则其在组织能力上的原始得分为 9。

表 5-5 组织能力操作定义与行为观察点

权 重	组织能力操作定义与行为观察点
2	主动发言
4	请他人发言
3	提问、反问
3	总结性发言（总结他人做出结论）

表 5-6 甲被试得分情况

权 重	组织行为操作定义与行为观察点	甲被试的得分
2	主动发言	1
4	请他人发言	1
3	提问、反问	1
3	总结性发言（总结他人做出结论）	0

其次，抽取样本，进行标准化测试。按照心理测验建立常模办法进行统计，建立常模数据表。表 5-7 是采集部分在校大学生的小组讨论评分数据，经过统计分析后建立的常模数据表。其中，“4 分”表示被试在“组织能力”上的得分超过 60.8%的被试群体，“7 分”表示被试在组织能力上的得分超过 82.3%的被试群体。

针对上述甲被试的得分 9，通过查阅常模表，可以知道其在组织能力上的得分大约超过 95%的常模群体。

表 5-7 “组织能力”的常模表

初 分	百分数	初 分	百分数
0	4.9	7	82.3
1	12.6	8	91.3
2	22.4	9	95
3	45.7	12	97
4	60.8	14	98
5	70.9	16	100

被试按照上述评分方法进行评分，可以获得其在常模群体中的位置，进而可以数量化地进行被试之间素质水平的比较。

5.3 专业化程度高的素质编码评分法与操作方法

素质编码评分法是一种专业化水平比较高的方法，一般由专业人士使用。使

用者除了需要有很好的观察记录技能,还需要熟练掌握胜任力技术,能够对大量细碎的记录资料进行归纳、分析与编码,比较费时、费力。

本方法首先要求对被试的行为进行详细的观察、记录,然后依据胜任力(素质)字典进行编码。这里的胜任力编码方法要参照专门的素质字典,具体可以参照本书前面章节介绍的各项素质分级进行编码,每项素质的有详细的操作定义与分级。在编码中,对被评价者的行为记录中出现什么相应的行为表现,就往相应的胜任力项归纳,然后根据该胜任力的分级表再归到相应的等级上。

所谓编码,是指从记录文本中提取关键行为,识别行为中体现出特定胜任力的内容及其相对应的等级水平的过程。最后的评分是否准确,就有赖于编码工作的质量高低。正式的编码的过程如下。

1. 组建编码小组

将观察记录的资料整理成稿之后,在进行编码之前,组建一支由2~4名分析员组成的编码小组,对胜任力编码字典进行学习、讨论和修改。胜任力编码字典列举了专门为小组讨论设计的胜任力及其详细定义,以及不同等级的定义和相应的行为描述,是编码的依据。关于无领导小组讨论适合评价的胜任力以及分级,笔者专门进行了开发,具体参见2.2节。

这里再次列举其中的两个素质的定义与分级,如表5-8所示。

表5-8 团队领导和说服/影响力的素质分级表

团队领导	担任团队领导者角色的意图,含有想要领导小组讨论团队的意思。必须以合理的负责态度领导团队,为了达成目标完成任务
1	有下述某一种行为:陈述小组讨论的计划和目标,或者控制讨论的时间,或分配工作任务,或积极寻求合作等行为
2	有上述两种行为
3	有上述三种以上的行为,并努力公平地对待团队每位成员,如照顾好发言较少的成员
4	运用复杂的领导策略,提升整个参加讨论的小组成员的士气和完成任务的效率
5	照顾到团体的大多数成员的利益,满足他们的各种需要

续表

6	成功地将自己定位为领导者，并且得到几乎所有人的拥护或信赖，参加讨论的所有人都接受其领导与指派，并有效确保任务的完成
7	在讨论中真正具有号召力，激发大家对完成任务的热情和忠诚，得到所有人拥护与信赖，并借助自己的领导力有效确保任务的完成
说服/影响力	一种试图支配与统帅他人的倾向，从而使一个人采取各种劝说、说服甚至强迫的行动来影响他人的思想、情感或行为。无论是观点的陈述、障碍的扫除，还是矛盾的化解、风险的承担，具备该素质的人都会以愿望或实际行动的方式推动其达成或实现。因此，这类人通常能够在一个团队里树立个人权威。具备影响力素质的人通常表现出以下行为：“提醒他人注意资料、事实与数据”、“利用具体的事例、证明等”、“强化自己的支持者，弱化自己的对立面”等
1	有影响意图，但未采取行动
2	在讨论中采取单项行动说服他人，运用直接说服法，或使用直观方法，或列举数据，或举出题目条件，或列举自己的经验等，但没有适应他人兴趣
3	采用上述中的两项行动说服他人，有一定的能量
4	对自己的言行对他人的影响有所准备，有强烈的说服影响他人的意愿。调整讲话方式或沟通内容以特别适应他人的兴趣、接受水平
5	采取一些不寻常的、戏剧性的行为，或者说服别人为了长期更高的目标，比如，为了小组讨论的最终成功做出眼前的让步
6	采用两个步骤或两种方式影响他人，并且都适应参加讨论人的需要或有特定的效果
7	采用三种以上的方式影响他人，如通过树立权威、建立联盟、借助第三方的影响以及强调题目的条件等
8	采用四种以上的方式影响他人或者运用非常复杂的影响策略成功影响了所有人，如建立与多人的同盟关系，或运用“群体的舆论技巧”等

2. 编码训练

编码小组拿出一份记录 就小组讨论素质字典里所有的胜任力对其进行试编码，经过反复讨论，达成对测试记录结果编码的一致认识。

为确保小组的编码水平,再选取一份记录,由各小组分析员独立试编码。统计每人编写的在每个事件中出现的每次胜任力在其量表上的等级,并反复讨论。对编码结果的一致性进行初步统计比较,并再次讨论、培训、讲解,提高共识。最后,达到对记录文稿编码较高的一致性,并对原有的编码字典根据具体情况进行修订和补充,形成正式编码分析用的编码手册。此外,分析员应及时将某一素质的特定等级对应的所有案例归到一起,然后进行分析,看看其共同的特点,从而对字典各个等级的定义进行修改。

3. 正式编码

在正式编码中,根据编码手册,分析员进行独立编码。这既有利于使用者更好地理解字典各个等级定义的含义,更好地应用到评价中,又可以对多人之间评价的信度进行检验。

在对关键行为进行编码的过程中,应当对“行为化的内容”,如“实际发起、组织了新一轮的讨论”进行编码,而不是对假设性或理念性的内容进行编码,如“本应该再次组织大家讨论”的内容。研究发现,采用行为层面的编码时,在一般被试组与优秀被试组之间会出现差异,而开展理念层面的编码时两组之间的差异不够显著。在编码时应深入细致地阅读测试记录稿,捕捉到每个案例、细节,并设身处地地考虑被试在做某事情的投入程度、工作难度大小等。

当新手编码者在编码时,容易出现漏掉一些能体现胜任力的素质内容的编码的情况,如不理解什么是“人际理解”,在编码时可能会出现失误。另外,在编码时,不能遗漏低等级的素质及素质出现频率。作为新手一定要注意这一点,一定要细心地分析测试记录内容。

有时一个行为或一句话又可以被编码成多个胜任力,所以在编码过程中,要留意那些能够体现多个胜任力的内容。

编码时最好首先明确被试真正所付出的努力和贡献的性质,然后再进行编码,才可以准确找到对应的素质等级。比如,小组讨论成员有时采纳别人的意见或支持他人做法而推进讨论意见的统一,而有时则是自己本人提出意见并且推进工作,达成意见的统一。以上两种情况的编码是不同的。

结果的统计,具体来说,是将两位或两位以上编码员最初独立编码得到的数

据进行汇总、记录和统计,统计出每人的各个胜任力的平均等级、出现的频次和最高等级三个指标。通常,我们以胜任力的平均等级指标作为被试最后的得分。

具体的编码操作案例可以阅读胜任力技术类的书籍。

5.4 初学者适用的机械标准参照评分法与应用案例分享

机械标准参照评分法(有时简称“机械法”)相对比较简单、易于操作,比较适合初学者使用。对于年龄偏大的资深者,使用本方法会感到比较烦琐。但是,我们建议大家尽量多采用本方法,至少多借鉴其操作规范与要求,多练习、多运用,可以提高评价的客观性和准确性。

机械标准参照评分法,概括地说,是借鉴西方的标准化 ORCE 方法,在客观、全面、细致的观察和记录基础上,将所有的记录内容参照胜任力操作定义进行归类,最后根据归类的结果,得出每人在每个素质上的表现的符合程度的百分比,按照十分制打出分数,符合 10% 是 1 分,符合 50% 是 5 分,符合 70% 是 7 分,依次类推。

1. 建立科学的评价内容

将目标岗位的胜任力模型作为评价标准,并且界定胜任力的行为化操作定义,使之可被准确观察、记录和评价。例如,将“组织能力”定义为“在小组讨论中既能主动发言,又能顾全他人,组织大家发言,及时向他人提出疑问,及时纠正跑题,发言能综合他人意见,适时概括、总结别人的发言”。对于那些抽象的胜任力,如责任心、敬业精神等,则必须进一步分解和开发操作化定义,才可以进行测试。

2. 评分方法与程序

机械标准参照评分法与行为报告法基本类似。这种方法不是直接对被试的行为表现进行打分,而是强调先观察、记录被试的行为信息,然后归类评分,也称 ORCE 技术,具体步骤上文已经介绍。

3. 机械标准参照评分法测评师的思维加工模式

在小组讨论等测试中,测评师工作的任务是观察和记录候选人所有重要的行为和言语,注重记录行为事实,而非主观感受。在测试过程中,不进行任何主观的推理,所给出的具体评价分数要有足够事实作为支撑。

测评师思维加工的关键原则是客观性原则,在观察阶段仅仅关注事实,即那些看得到的和听得到的内容,不可以掺杂主观推测和判断的成分。用一个不太恰当的比喻,测评师在观察、记录阶段表现得像一台摄像机,而在评分阶段则可以进行一些归纳、概括、判断,但仍然必须保持充分的客观性。

4. 评价者在机械标准参照评分法中的任务

评价者在机械法中的任务有以下几点:

- (1) 事前充分准备。准备各种表格,准备好场地等。
- (2) 保持集中和注意。专注非常重要,成败很大程度上取决于你能否记录下足够多的内容。
- (3) 对所有候选人都保持公正。对所有人保持一个尺度,不可以有自己的主观偏好和私心。
- (4) 注重行为事实,而不是主观感觉。在机械法中,最为重要的是事实,这也是所有人才测评工作最重要的原则。
- (5) 直到练习结束后才做出判断:在被试离开后再综合所有信息进行判断。
- (6) 充分完成所有的表格和报告。
- (7) 具体评价分数有足够事实证明。给出分数,要用语言描述出给出这个分数的依据;
- (8) 充分克服各种误区,如第一印象、近因性、晕轮效应和刻板印象等。各误区的具体含义将在后面详细介绍。

5. 机械标准参照评分法评分实战案例分享

在某企业招聘中,组织六位候选人采用“飞机失事”的小组讨论题目进行讨论。评价者对其中的一位被试王女士采用机械法进行评分。采用 ORCE 技术,经过对其所有行为的观察、记录、归类、评分,得到了王女士的“组织能力、说服能力”素质评分和相应的行为表现描述。具体结果如表 5-9 所示。

表 5-9 被试王女士素质评分和行为表现

组织能力 5 分	说服能力 4.5 分
<ul style="list-style-type: none"> • 主动发起讨论,发言积极,自始至终发言很多 • 适时总结,把握团队讨论节奏,能提出方案思路,能吸取别人的意见 • 提示大家注意时间,如对于细节问题,提醒大家“不能在这个问题上讨论太久,时间有限”;缓和别人的冲突,劝大家暂时放置争议;对于拿不准的问题,提出“我们先这样安排,然后有时间再改正” • 注意吸收别人的意见,及时总结 1、2、3 号排序,对 1、2、3 号发言进行综合、适时概括;征求其他人观点意见,询问他人对前五位排序有意见否;经常表示同意 3、6 号的某些看法,能及时概括其发言 • 适时向大家提问,主动引导话题的开展 • 及时纠正 1、3 号关于谈论“雪橇”的跑题现象;在关键时候提出“自救还是他救的思路”,使讨论能继续推动下去 • 善于总结概括大家的意见,总结小组的发言结果 	<ul style="list-style-type: none"> • 能够有效地表达自己的看法,说服别人先拿出自己的总体思路,不断试图说服别人同意自己的观点 • 说服他人有理有据,如提出排序的方法:先排出最重要的前五项,最不重要的五项,从而实现了使得讨论从无序到有序的转变过程;提出排序的标准和选择物品的标准;对于是“自救还是求援”提出自己的观点,以说服影响他人 • 及时将大家的意见分类、归纳,赢得大家的认可 • 观点表述有条理,有逻辑性,表达思路清晰,并且很有条理,以生存需要排序(1-9),逃生需要(10-11)、安全需要(12-13)急需排序(14-15),有影响力度 • 表达流畅,语速适宜,讲话抑扬顿挫,有吸引力 • 说服的技巧与策略有些欠缺,说服别人不太关注别人的接受程度和意愿需要,有时表现强硬

6. 机械标准参照评分法的优势与局限性

以上重点介绍了“机械法”的操作方法。这种方法的优点很多,如评分简单、易操作,深受初学者欢迎,而且客观,最大限度地减少了主观性。

但也要指出其存在的局限性。

(1) 对机械标准参照评分法的不足,大家只要读一读评分表的素质定义,就

不难发现其中表面化的行为偏多，被试相对容易加以伪装，易于掩饰，这样，素质水平差的被试通过表演有可能得到高一些的分。

(2) 该方法评分的流程与操作方法科学、客观，重视数学中“加减法”的应用。

机械法的评分过程与评分标准都比较机械，根据细节性行为进行归纳，只是把碎片化的行为相加，有时未必能够反映素质水平的真实整体情况。正如“ $1+1+1=3$ ”在数学和自然科学领域总是成立的，但是，在人文科学常常未必奏效。这种方法比较机械，因为将各个行为点相加未必反映素质的真实水平，有时会忽略行为的整体性质，出现“只见树木、不见森林”的情况。

另外，在使用这种方法时，测评师的经验、悟性、判断力发挥的作用不充分，加之评分标准强调特定素质的行为化的定义，往往不够深入、全面。对更深层次的胜任力以及评价量表没有涉及的重要素质，机械法往往会忽视或难以评测、难以评分。

这样，运用机械法有可能抓不到精髓，从而将比较优秀的评为中等的，将中等的评为较差的，或相反。

(3) 这种方法烦琐，测评师的工作量大，有时要借助录像才可以完成，成本高、费时费力。

(4) 与中国人的思维习惯不一致。中国人的思维方式往往具有较强的概括直觉，常常不用数量分析就能抓住问题的根本，正如中医不比西医的量化、检验技术，但是可以抓住人的健康本质，发挥西医无法替代的作用。机械法显然发挥不了这一优势。

当然，对于上述局限，我们可以通过精心设计测试方案和加强测评师培训等办法加以弥补或克服，还可以引入“概括经验法”，将二者综合使用等。

7. 机械标准参照评分法的渊源

目前，西方主流的评分方法按照其特点可以定义为“机械法”。

机械法与冯特在莱比锡开创心理学研究方法有一脉相承的关系，非常强调实验、事实与量化，将心理现象细化、量化，进行研究，使得研究的严谨、客观、量化程度大大提高，但也走向另外一个极端，对于人类的心理与人类行为进行割裂、数量化，强调用数理方程、心理统计技术，强调计算机的技术应用。

采用模糊数学、整合、概括的方法，借助人文学科精神和理念，将各种人的经验、直觉和智慧完善整合起来，才能解释人的复杂行为，超越“ $1+1+1=3$ ”的境界。

另外，现在许多学者在研究借助计算机智能开展人才评估的技术，试图模拟人脑对被试进行表情识别和行为判断。笔者认为这也是机械化评分技术的延伸应用，只有计算机达到人的直觉、统觉判断、文化和经验的判断、自我反思水平，才有可能接近人才测评师的评分水平。但是计算机要具有人的感情、悟性、直觉等特质谈何容易，所以智能计算机可能永远无法代替测评师的评估，计算机可能只限于低层次的机械法评估水平。

5.5 资深者适用的概括经验评分法与应用案例分享

概括经验评分法（简称“概括法”）不是对具体行为点的简单累加，而是借助评价者的经验和直觉进行全面、深入、综合分析，发挥评价者的经验和“观人”悟性，使得评价者可以从道德、理论高度观察评价，从职位更深层次、更全面的素质要求分析，发现被试关键性的特点。本方法适合在最后的综合评价时使用。

5.5.1 概括经验评分法的评价程序

首先观察被试的言行，凭借记忆进行“记录”；其次，概括性地进行思考加工，调用经验储备，比照评分标准，给出分数。

5.5.2 概括经验评分法的优缺点

概括经验评分法的优点在于充分发挥测评师的能力、经验作用、主观能动性，为最大限度地深挖被试的信息提供了可能；不完全受评价标准的限制，可以有抽象分析概括的过程（在控制误区的基础上）；可以将难以归纳到评价指标的关键行为表现纳入总评之中，如情绪稳定性、责任心、忠诚度。

概括经验评分法的缺点也很突出。在整个测试过程中，对测评师没有进行详细记录的硬性要求，没有对行为逐一归类的操作，往往凭借记忆比照评价标准进行量化，量化过程常常是模糊思维的过程。评分是“仁者见仁、智者见智”的过

程,测评师的主观性难以控制,也就造成了对同样的被试,不同测评师的评分出现较大差异而且难以调和的情况。可能的结果是,甲测评师打3分,乙测评师打5分,两人都无法拿出充足的理由说服对方、改变对方的评分,较难采用测评师相互讨论达成一致的分数整合办法。这种评分方法对于有些测评师故意操纵分数、打出极端分数、给出不稳定不恰当分数等问题都没有很好的处理办法。实际操作中往往只能采用多位测评师同时观察评分,对于测评师之间的评分差异问题,要通过计算平均值的方法加以解决。

5.5.3 概括经验评分法中测评师的思维加工模式

中国历史上无数精英人士经过大量实践和反思,形成了观察评价人才的独特视角、思维模式和评价方法,并以非常概括性的语言加以描述,代代相传。但是实际掌握应用需要具有很好的天赋或悟性、长年的阅人用人经验,并且善于反思、归纳、总结,而这对于一般测评师尤其是年轻测评师是相当具有挑战性的。

测评师必须借助主观能动性进行推测,正如《淮南子》所主张的考察人才要注重行为的细小方面,然后推知总体品行。其中,暂且不说推测存在多大的误差,测评师若没有很好的观察力、悟性和经验,做到这一点是很困难的。在这方面的大师有曾国藩、诸葛亮、伯乐等,他们都有无数阅人经历和很高的天赋。所以,这种做法比较难以复制推广。

5.5.4 概括经验评分法的“经验点滴”

概括经验评分法的应用,需要测评师积累足够多的无领导小组讨论评估经验,这方面的技巧与经验是非常多的。下面介绍测评师在实战中总结的部分经验,供大家参考,希望可以达到抛砖引玉的作用。

在小组讨论观察中,要关注以下行为表现与现象,并正确分析评价:

(1) 讨论中是否有“领导者”出现,是否形成小组的中心人物。

谁会成为小组中心人物?怎样成为中心人物的?中心人物成为“领导”后的行为表现,能否团结尊重每个人,还是忽视、压抑少数人?

(2) 被试是关注人还是具体任务,或是两者都关注。以此判断其人际导向和任务导向的程度。

(3) 在小组讨论中,被试是将简单问题复杂化,考虑问题全面,旁征博引,但是迟迟提不出解决方案,还是将复杂问题简单化,从纷乱的问题中找出关键要素,快速做出决策,拿出最后方案。前者属于“善谋型人才”,后者属于“善断型人才”。

(4) 被试遇到反对意见是否过快地、一味地妥协退让,还是尊重事实,敢于提出自己的观点,积极完成任务,或是一旦遇到反驳,就很气愤、暴躁。可以据此判断其气质与性格特点。

(5) 根据 DISC 人格类型的理论框架判断每位被试的类型。在小组讨论中,往往是 D 和 I 型的人说话偏多,长时间垄断话题,有的甚至不给别人说话的机会;而 S 和 C 型的人不爱说话。有些人说话不多,一旦说话却切中要害,很有思想,想别人想不到的;有些人说话不多,但是能够冷静倾听与思考,能全面概括别人的意见,考虑问题更深入一步。这些,测评师都要敏锐地观察到。同时,还要注意观察,D 和 I 型的人能否有意识地调动 S 和 C 型的积极性,给他们讲话的机会。据此,可以判断其包容心和领导艺术。

DISC 人格类型的理论

20 世纪 20 年代,美国心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿创建了一个来解释人的理论。他提出了四个非常典型的人格特质因子,即 Dominance(支配)、Influence(影响)、Steady(稳定)及 Compliance(服从)。而 DISC,正是这四个英文单词的首字母。1928 年,马斯顿博士正式在他的《正常人的情绪》一书中,提出了 DISC 测评及理论说明。目前,DISC 理论已被广泛应用于世界 500 强企业的人才招聘,历史悠久、专业性强、权威性高。四种类型个性特点的概要如下。

D(支配性): 爱冒险的、有竞争力的、大胆的、果断的、直接的、创新的、坚持不懈的、问题解决者、任务取向的、自我激励者。

I(影响性): 有魅力的、自信的、有说服力的、热情的、鼓舞人心的、乐观的、令人信服的、受欢迎的、好交际的、可信赖的。

C(服从性): 准确的、有分析力的、谨慎的、谦恭的、圆滑的、善于发现事实、高标准、成熟的、有耐心的、严谨的。

S (稳定性): 友善的、亲切的、好的倾听者、有耐心的、放松的、热诚的、稳定的、可靠的、团队合作者、善解人意的、稳健。

(6) 是肯定别人的创造性, 还是打击创新行为?

研究者一直以来都关注这一问题: 怎样的工作团队、怎样的人员组合到一起, 产生的工作效率、绩效最佳? 是明星团队, 还是团队领导者具有创造力或智商高比较重要? 都不是!

贝尔宾针对团队成员构成的经典研究发现, 业绩优秀的团队, 其领导者的智力和专长可以一般, 但领导者要有眼光、有包容心, 领导者能认知团队成员的优势, 充分利用团队优势, 充分开发成员的潜能。最为关键的是, 团队领导善于发现并尊重最有创造力、最有专长的成员, 并尊重和采纳其好的建议, 同时调动每个人的积极性, 发挥每人的创造力。

相反, 团队领导特别聪明或有个人英雄主义, 或者都是由聪明人组成的明星团队, 整个团队却常常表现得不够理想。

(7) 个别人言语表达能力很强、很健谈, 自我表现欲很强。

有些被试在小组讨论中特别善于表现, 有的甚至不停地讲话, 思路非常开阔, 知识面很宽。测评师在经验不足的情况下, 对这样的被试往往会给出比较高的分数, 使得他们成功晋升或就职。

实践证明, 这类候选人一旦走上领导岗位, 在主持领导工作、召开会议时, 往往不给别人讲话的机会, 为组织带来不良影响。

(8) 有些人表现出权力动机、控制欲很强的行为特点。

对于这类强势个体如何评价? 笔者认为, 对于权力动机、控制欲很强, 同时影响能力、表达能力也特别强的被试, 观察其有无自控能力和理解体谅别人的意识, 这是十分重要的。若其有爱心、善于理解体谅别人, 并有比较强的分析判断能力, 则为很难得的人才。而有的被试缺乏爱心、以自我为中心、不体谅别人, 在讨论中控制局面的行为太多, 不给别人表达的机会。对于这类如何评价? 笔者的选拔追踪研究证明, 这类人虽然工作能力很强, 但是很难与人开展合作、民主精神差, 甚至压制人才, 尤其是那些表现出很容易愤怒、脾气很大的被试上任后常常成为害群之马。

(9) 被试出现明显的非言语行为。

这些非言语行为是我们重点记录的内容之一,也是进行评价的重要依据。动机、个性、成熟度等都可以在一定程度上反映在个人的非言语行为,我们要注意观察。但是,我们不要过度受非言语行为的影响,最重要的是不要以点概面。经验不足的测评师容易依据候选人的非言语表现进行评价,容易依据个人直觉或感觉做出评价。比如,笔者曾经作为主考,帮助一家国家级认证机构招聘部门经理。在八位候选人的小组讨论测试环节,一位候选人甲表现紧张,手上的细微小动作偏多,显得不够成熟、稳重,而且总是在指挥别人,自己实际动手做的比较少。针对这一场景,有位领导考官当场评价说:“甲候选人在小组讨论的活动场地中走来走去,小动作也多,不像个领导。看看人家乙候选人,与他形成鲜明对比,他两手按在桌子上,纹丝不动,很稳重,具备领导的气质。”

但实际结果是,结合其他五项测试的成绩,最终证明,候选人甲是非常优秀的人选,该候选人最后入职后也表现得非常优秀。

5.5.5 体现概括经验评分法价值的案例

这里列举电影《十二怒汉》的例子,这是佐证概括经验法评分法价值的好例子。《十二怒汉》或《十二怒人》是美国 1957 年的经典电影,获得奥斯卡提名。

该电影是学习无领导小组讨论评分的非常好的素材,建议大家从互联网下载观赏。本书后面章节将进一步引用本电影。

电影简介

该片中“弑父”的黑人少年来自贫民窟,幼年丧母,父亲曾被判入狱,所以在孤儿院待了两年多。父亲出狱之后,黑人少年被父亲接回家,生活贫苦,父亲酗酒,稍有不快便拳脚相加。其父连英语的句式和简单的会话都没有能够掌握。

看起来,对于法官或陪审团来说,这是一个没有任何悬念的一级谋杀案。没有人会在意这个少年是否真的曾经弑父,没有人指望这个少年如果活着又能否给这个社会做出什么样的贡献。电影中,连他的辩护律师都懒得替他辩护,法官则是一副懒散的模样,所有人都相信,这个刚刚 18 岁的少年曾经

杀死了自己的父亲并且必须为之付出代价——被送上电椅结束其还未开始的人生。

电影开始于一个纽约法院的门口，经过一个简短的庭辩总结之后，进入陪审团“无领导小组讨论”阶段，这一阶段构成了电影的主体。

12个陪审团成员有各自的职业和生活，也代表着包括广告商、工程师、富家子、新贵族、老警察、银行家、推销员等每个人的各自立场，但是，除了其中一位“建筑师”陪审团成员持怀疑态度外，都一边倒地投票认为少年“有罪”。经过精彩绝伦、起伏跌宕的讨论，结果，“建筑师”陪审团成员成功地逐个使得其他11名成员改变自己原有“被告有罪”的看法，使得嫌疑人最后得到了公正的判决。

电影的主要场景为在庭审之后，由12个男人组成的陪审团开展无领导小组讨论的精彩过程。按照法律，审判的终审权在陪审团那里，也就是说，这12个陪审团成员一致认为少年有罪，这个少年就判死刑，如果大家认为少年无罪，就无罪释放。

大家开始讨论。多数人都认为少年就是凶手，有证人、证据，他平时的恶劣表现更证明了一切，大家认为没有什么值得讨论的。而且，大家都很忙，有人要急着看棒球比赛，有人家里有事，有人不愿耽误自己的时间。于是，就有人提议举手表决，结果12人有11人举手表决认为少年有罪，仅仅一位“建筑师”陪审团成员不同意。怎么办？按规定只能重新讨论。这时，自然就应该让“建筑师”陈述理由，而他却回答：“我也不知道，”他只是说：“我们没有事实证明少年有罪，我们就该重新考虑这个问题，不能太草率，因为我们在决定一位年轻人的性命。”这时，有位想早点回家看棒球比赛的先生表示抗议、发脾气。“建筑师”没有生气，对他“看棒球”的愿望表示理解，但他说：“棒球赛还有两小时，我们还有足够的时间认真讨论这个问题，我们现在是在决定一个的生命啊！”随后，这位主人翁以自己的人性化、理解与关爱、亲切的态度、敬业的精神打动了每个人，大家经过激烈讨论和深入的分析，最后一致认为少年“无罪”。

该电影中12个陪审团成员的前35分钟的讨论几乎可以构成一个现实版的小组讨论测试。若在现实测试中，面对类似这样一个“小组讨论”，经验不足的评

价者，按照上述机械法进行评分，评价“建筑师”的分析能力、合作性、说服能力、组织能力等领导力指标，都会给出低分。原因很简单，从具体行为上看，他似乎有意与大家作对，不认同大家的一致意见，却未能说服大家，更没有展现出自己的分析和判断能力，只是说“我也不知道”、“这事很重要”一类的话。组织行为也很少，靠别人在组织。但是有经验的考官采用概括经验法，从更高的道德、法制、人性层面和领导力的本质角度观察与评价其行为，可以得出他恰恰是领导力极强、道德素养很高的优秀领导者。

5.5.6 概括经验评分法与机械法的融合

一般来说，概括经验评分法适合在综合评价时使用，机械参照评分法适合在每个素质的分项评分时使用。大量实践证明，两种方法结合使用更准确，效度最高。中国人力资源研究会的人才测评师课程通过多年的人才测评公开教学，推广综合使用这两种方法，受到广大学员的好评与认可。其实，上述各种方法不仅仅在小组讨论中可以使用，在角色扮演、管理游戏以及面试中均可以使用。

5.6 常见的评估误区与评价偏差

5.6.1 测评师的评估误区

测评师在开展小组讨论、角色扮演、行为事件访谈等面试中，常常存在一些误区。

1. 第一印象

测评师通常受第一印象（First Impressions，也称形象因素）的影响。测评师通常在小组讨论开始的几分钟之内就对候选人做出判断，随后的观察通常不能增加改变这一决定的信息。

具体地，对被试进入考场的前几分钟或者一开始发言的印象如何，常常影响对其最后成绩的评定。例如，因“这位被试相貌英俊，面带微笑”或“这位被试外表平平，表情严肃”，可能会由此判定前者智商高、交往能力出众，而判定后

者智商一般、交往能力不佳。

研究还发现,测评师常常依据小组讨论测试前的信息与印象进行判断。有研究(Constantin, 1976)甚至发现,在85%的面试案例中,测评师在面试开始之前,就已经根据应聘者的个人简历和个人仪表,对应聘者做出了判断。

如果测评师在正式测试开始前得到关于候选人的负面信息反馈,这一问题会特别严重。Binning等人在1988年的研究发现,当面试官获知不利于应聘者的信息后,会对应聘者过去成功的赞许度降低,并且认为应聘者个人应对过去的失败负责。

2. 近因效应

近因效应(Recency)也称最新印象,无领导小组讨论中,测评师常常以刚刚形成的最新印象作为评定依据,导致整体评价误差,

人往往对最近的事情记忆最为深刻,所以,无领导小组讨论测评师对讨论最后阶段的被试的表现印象最深,往往受最后观察的结果影响而不考虑早些时候相反的证据。比如,某候选人在小组讨论中一直表现平平,最后被推举为发言人进行汇报,或者最后总结了大家的发言,就给予其高分,而实际情况是其能力弱、没有表现机会,大家为了照顾他才推选其发言、给他总结概括的机会。或者某候选人前面表现一般,但最后五分钟表现得非常精彩。于是,测评师就由此断定该候选人的水平较高,整体上给予了较高分值,而忽略了前面的表现情况。

因此,评分时应尽量减少最新印象的影响。

3. 光环效应

光环(Halo)效应也称晕轮效应。测评师在评分时容易受到被试一两个“闪光点”的影响,而在整体上给予了较高分值。

当某人某个方面表现好时,倾向于认为所有表现都好。比如,某省委选拔局级领导,采用无领导小组讨论,某候选人特别善于组织协调小组成员的讨论,从来不与别人争论,逐渐成为中心人物,结果其各项素质都获得高分。测评专家在整理测试记录、回放录像后发现,该候选人的思维能力弱、决策能力差,没有提出自己的见解,也无法判断别人发言的价值,只是组织协调大家的发言。这说明,

测评师的评分存在光环效应问题。随后对该候选人的考察证实了这点。

另外，当某个方面表现差时，倾向于认为所有表现都差。最为突出的问题就是，某候选人的表达能力或形象气质差，则所有的评分都偏低。

这就要求测评师准确把握每个测评要素的评分标准，对每个测评要素单独进行评分，尽量减少晕轮效应的影响。

4. 刻板印象

刻板印象也称社会定型，是指在人的头脑中，存在着关于某类人的固定印象，这种固定印象使得测评师在评价别人时，常常会不自觉地按地域、民族、性别、专业等特点进行归类，并根据对这类人的固定印象来判断其特点。

比如，从口音得知某人是山东人或东北人，就推断其一定具有豪爽的特点等；发现某候选人特别健谈，就推断他一定乐群、好交往，从而影响了无领导小组讨论的客观评分。

5. 趋中

趋中（Central Tendency）是指测评师倾向给出中间分数，不敢在被试之间拉开距离。比如，采用5分制评分，都给出3分、3.5分等中间分数。

6. 过宽

过宽（Leniency）通常都将人的行为往好的方面看，总是看到优势，看不到不足，给出的分数都是偏高的。比如，采用5分制评分，都给出4分或5分。

7. 过严

过严（Harshness）通常都将人的行为往不好的方面看，总是看到被试的不足，看不到优势，给出的分数都是偏低的。比如，5分制评分，都给出1分或2分。

研究发现，无领导小组讨论测评师受负面信息的影响要大于受正面信息的影响。无领导小组讨论测评师的本能习惯经常主要是寻找负面信息，结果造成优点与缺点都不突出的人，相比于优点与缺点都突出的人在无领导小组讨论中相对有利。

5.6.2 测评师的评价偏见

Phillips 和 Dipboye 在 1989 年的研究发现,在招聘中,应聘者在面试之前获得好的印象,有助于应聘者通过后面的招聘过程为自己争取到较多的招聘时间,使得测评师对其优点更欣赏、对缺点更宽容,在面试之后对其印象也更好。这就是说,测评师在无领导小组讨论和结构化面试中常常存在偏见,而且显著影响评价的结果。

1. 什么条件下测评师的偏见最明显

研究发现,测评师不了解应聘岗位时,测评师看不到清晰的岗位介绍,包括工作描述与规范、部门职责及相关业务流程、组织文化等;

另外,测评师存在时间或任务压力,要在很短时间里面面试众多的应聘者,急于给出明确的人事抉择与判断,以及面试或者无领导小组讨论过程不规范。

2. 偏见是否可以避免

作为人的思维机制,偏见一般是不可避免的,这受人的无意识影响。比如,我们看到被试的相貌,自然产生特定的内在生化反应,产生偏见是自然的;我们得到对方的年龄情况,也会无意识调动我们的经验储备,产生偏见。作为一种社会现象,这也是可以理解的人之常情。但是作为测评师本人,完全可以通过努力,敏感意识到自己的感受,减少主观感受的影响,客观地观察记录,往相反方向调整,就可以避免偏见。

3. 测评师如何减少偏见

(1) 科学建构胜任力标准,科学设定用人标准。基于工作分析和胜任力研究的结果来筛选人,不要根据个人的经验推断岗位素质的要求或职责内容。

(2) 不允许与被试在无领导小组讨论前接触,以免过早形成第一印象。

(3) 无简历评分——不让测评师无领导小组讨论面试之前甚至面试期间看到被试的简历,即便测评师手边有被试的基本信息,也应该是统一的求职表而非个性化十足的个人求职简历。

4. 测试过程要规范

统一提醒被试是否可以提问；让测评师有效识别“印象管理”策略。

打分标准与尺度尽量客观，面试评分标准与尺度要尽量细化，打分标准与尺度区分要有一定的客观性；测评师的态度、精神面貌尽量要前后一致；无领导小组讨论过程中不允许测评师之间的议论与交流；被试统一简历格式（而非个性张扬的简历）；测评师要接受相关的培训。

5. 测评师尽量避免受到被试的魅力影响

被试的相貌、着装、微笑、风度、感染力等对评价者的主观感觉有比较大的影响效应，测评师初次接触被试，会很快形成“喜欢对方还是讨厌对方”的真实感觉，这是特别值得重视的干扰因素，对于评价结果的影响往往比较大。记住，我们不是选择自己喜欢的“人生伴侣”或“好朋友”，而是选择适合目标岗位的人才，或者准确评价被试。

所以，当测评师喜欢被试时，一定要警惕，在评价时最好对被试“苛刻”一些，严格一些，至少要屏蔽掉自己的好感，从而客观地进行评价。

无领导小组讨论的案例与点评

6.1 “飞机物品选择”无领导小组讨论的团体决策揭秘

小组讨论是一个集体思维决策过程。测评师要非常清晰地了解这一过程的特点与规律。只有这样，才能在对小组讨论的观察中站在高处，戴上“望远镜”进行观察，以抓住更多的关键点，透过“显微镜”观察，以抓住更多的重要细节。下面我们以“飞机物品选择”的小组讨论题目为例，帮助大家剖析这一团队思维与决策的过程。先参见本书 3.1 节有关飞机失事的练习。

无领导小组讨论是一个集体共同分析、研究、决策的过程。但是，这个过程常常具有模糊性，没有固定的模式，更不是一个精密的活动，常常遇到不知为什么要这样决策，决策后又难以判断“这样做是否真正有效、是否正确”的情况。我们运用管理学理论对这一过程进行剖析。

讨论中集体思维决策的程序如下。

1. 确定问题

面对现实，要明确发生了什么，所处的困境是怎样的。显而易见，在这里，确定问题很容易：“飞机失事了，大家的生命处于危险中，需要摆脱危险。”

小组讨论作为模拟测试技术，在“确定问题”这一环节对于现实生活问题的

模拟性就不理想。现实中有很多问题是模糊的，需要人们发现问题、调查研究，从错综复杂的现象中找到问题的关键点，才可以界定清楚。举个例子，在现实中，某企业销售额的下降是一个表面现象，需要确定真正的问题所在，找到造成这一局面的真正原因：是本企业的销售力度不够，还是竞争对手进行了促销或者推出新品上市，还是其他原因？这些常常都不得而知，需要调查研究才可以确定问题。所以，现实工作中“确定问题的能力”在小组讨论中就难以测试出来，需要通过其他测评手段加以测试。比如，事实寻求的模拟练习。

2. 确定目标

这是问题的战略层面，在这个小组讨论题目中，问题相对比较简单，应达到的或取得的目标就是“求生”、“逃生（获救）”，但是具体行动的方向是不清晰的，存在一定的难度。但是，在该测试环境下，“确定目标”总体难度是不大的。而在现实生活中，很多目标的确立是很困难的事情。比如，个人未来职业发展方向、企业的市场定位、组织战略目标。

3. 制定方案

在本题中，战略的确定相对比较简单，但是如何制定方案，让战略落地，就比较有挑战性了，需要发挥小组成员的想象力和创造力。这包括是否制定实现目标的多种行动方案：自救或他救？有几种出路和获救的可能？是分成两组，兵分两路，还是集合在一起？是否发信号，还是完全靠自己？另外，还有衣食住行和对外联络的解决方案。

4. 信息收集

这一步就是尽量多地收集有价值的信息，可以从几个方面收集信息：从每人头脑中收集有价值的知识、从题目中挖掘信息、从大家的头脑碰撞中激发灵感。为了更好地收集信息，大家需要认真读题目，相互启发，集思广益，如严寒条件的特点，各种物品的创新性用途等。同时，要辨别和做出判断，对于所提供的信息，哪些是假象和错误观点，哪些是推理的结果，哪些是假设性主观信息。比如，有人提出“山上有大量可吃的食物、有吃人的大型动物”就属于假设性、推理性的信息。在实际讨论中，有的被试运用大量假设的主观信息说服人，而且态度坚

决,在一定程度上反映其思维能力存在不足,不够客观。同时,要注意观察其他人能否发现其思维的主观性。

需要指出的是,信息收集追求百分之百的全面性是很困难的。只要尽可能多地收集关键信息即可。比如,在本题中,重要的信息为:现场有积雪、有水,当时大家的位置在雪线以下(雪橇和太阳镜意义不大),人烟稀少,食品少,现有资源可维持生命的时间短,以及一些基本常识,如飞机出事肯定会有人营救等。

在现实生活人们做决策的过程中,也无法事先获得百分之百的信息,同时要面临大量不确定因素,如有无法获得的信息,有虚假信息,有难以判断真假的信息。重要的是,获得尽量多的科学知识和关键客观信息。

在本题中,决策的过程与实际工作一样,善于获取有价值的信息比知识渊博更重要。要善于从知识储备中提取有价值的知识,要知道从哪里查找,向谁请教,索取。而在现实中,还要懂得如何设计调查问卷、如何上网、如何请教专家等。

5. 分析评价(推理)

通过分析找出关键信息,并根据对目标的价值,评价各种方案的优劣,选出最佳方案:自救还是他救。

对于上面收集的信息,其中的关键信息是:雪山环境中人烟稀少,环境偏僻,地理方位不明,条件艰苦,食品少,可维持生命的时间短;按照基本常识,一旦航班出事,肯定会有人来营救。根据上述信息可以推断出,自救的可能性很小,应该采取他救的策略。为此,可以先找一个稍微安全的地方,驻扎在那里。若急着到处行动,一方面能量消耗大,容易遭遇到危险,另一方面营救者也难以找寻到。

本题目可以采用量化的方法建立决策的评价标准,确定评价的标准要素和权重。最主要的评价标准是“他救”,可以适当增加权重,加权为20;次要标准是“维持生命”,加权为10;其他依次为“救治伤员”加权为5,“自救”加权为2,“让大家过得舒服点”加权为1。有了上述评价标准和加权指标,每样物品就可以测算出价值分值,即每样物品的作用是什么,分别属于“他救”、“维持生命”、“救治伤员”、“自救”、“让大家过得舒服点”中的哪一点,就按照其权重进行加权,比如,“小镜子”对“他救”的价值大,就加权为20分,或者根据其对“他

救”的作用大，可以加权更高一些。这样，每样物品的价值分值就可以确定了。

6. 执行方案

前几步解决后，这一步就迎刃而解了，再进行排序就变得容易。“小镜子”可以通过反射太阳光发求救信号，“手枪”则可以发信号之用，二者对于“他救”重要，所以，排在前面。

总之，有了上述程序，就有了共同决策依据，即按照目标进行选择，按照因素和因素重要性进行选择，从而减少大量无谓的争论，避免方向性错误。

实际讨论中，被评价者往往没有上述规范的思维分析过程，直接进行排序。我们可以认为被评价者的全局观弱，分析决策能力弱。

如果大家没有分析过程，直接进入“执行方案”阶段，进行排序，结果有四种可能：第一种是失去大方向，出现严重偏差；第二种是使有些有创造性的好主意遭到扼杀；第三种是比较混乱的争论场面，常常是参与讨论的人越多，决策的过程越混乱；第四种是随机选择、排列选项。这样，最常出现的结局是，谁更强势更强硬、谁的影响力更大，谁的意见就得到最大化的采纳。

这是悲哀的结局。这会让“真理”失去存在的空间，让“强权”更有机会取得绝对性胜利。只有当有影响力的强势者同时掌握了真理，结局才是相对完美的。

6.2 央视招聘现场的无领导小组讨论实战点评

中央电视台 CCTV-10 曾经在第 10 演播室现场开展了一次无领导小组讨论的测试，测试目的是公开选拔一名领导干部。笔者作为题目的设计人和现场评委亲历了这个讨论的全过程。

讨论的题目是假设大家是某企业六个部门的负责人，他们的任务是分配公司的年终特别奖励基金，并且需要为本部门的优秀员工争取一笔尽量高的奖金额。

整个讨论过程精彩纷呈，每人积极发言，充分展现各自的特点。但是，总体上讨论并不理想，最大问题就是大家在关键的奖金分配额度上持“让”的态度，都是一团和气，只说些套话、大道理。首先第一位发言的就提出自己拿三等奖，随后，大家纷纷退让。只有一位坐在桌子最边上和另一位坐在桌子中间的两位女

同志积极争取,但坐在中间的女士针对自己观点的理由论证不充分,并且情绪不成熟,人际影响力弱。最后,小组成员仅仅分出5万元中的3万元,有2万元“节省”出来,返还公司,而且大家对这一结果非常满意。

从某种角度上讲,这几位同志逃避自己的任务和责任,过于重视维持人际的一团和气,片面地追求讨好“上级领导”(为领导节省2万元),在同级中回避冲突和矛盾,却往下压制,缩减下级的利益,不积极承担自己的职责:为自己部门的优秀者争取起码的利益,实现激励下级积极性的目标。所以,可以概括为,这个讨论群体的主要成员回避矛盾。对此,应该如何评价呢?测评专家们经过激烈争论,最后认为:单纯从小组讨论的表现看,他们六人中有五人都是不合格的人选,六人都不是优秀人选。只有一位坐在最边上的女候选人能够综观全局,能相对积极争取自己部门的利益,并兼顾到自己部门和其他部门,积极完成自己的责任,并且表达清晰,论证充分,为人谦和,但是组织能力、影响力偏弱,无法影响到其他人,无法左右局面。总体来说,坐在最边上的女候选人获得测评师们的最好评价,随后结合其他测试和实际考察的结果,她基本达到合格水平,最后走马上任。四年后,笔者前往这位女士就职的单位开展追踪研究,从其直接领导那里得知,该候选人在实际岗位中的表现的确不错,但是存在影响力弱、魄力不足的问题,其领导力水平限制了其特长与能力的充分发挥。

大量实践与研究发现,上述这种“老好人”所主导的组织,所形成的组织文化是缺乏活力、战斗力的。

管理名著《从优秀到卓越》提出卓越的人才往往是“双重人格”的,是看似“矛盾性”的性格,一方面很谦虚、低调、尊重他人,另一方面表现很自信,很有动力,直面现实,勇往直前,不怕得罪人,敢于向别人提出非常尖锐的问题,不回避矛盾。在小组讨论中具有上述行为表现的被试无疑是优秀的。与此相对照,研究与实践发现,组织中有“两类人”对管理、对组织发展的贡献不大,甚至有破坏力:一类是老好人,明哲保身,从不得罪人,不敢提出尖锐的问题,不敢与人争论,不发表自己的见解;另一类是忽视真相,扼杀别人的创造性,总是顽固地坚持己见,讲得太多,不考虑别人的意见和感受,甚至故意无端指责刁难别人,打击别人的积极性,压制与自己不同观点和创新的观点,不断制造紧张气氛。在小组讨论中,具有上述“两类人”行为表现的被试是值得警惕的。

根据上述案例的分析及大量实践表明,在无领导小组讨论中可以鉴别出这两类人,我们要给他们恰当的评价,如给出“ 低分 ”的评价或者在评价报告中指出其不足。

但任何事情都不是绝对的,要具体问题具体分析。比如,某企业或部门的特点是对高层次知识人才需求不高、工作的创造性不强,而组织管理混乱、人际关系复杂、组织纪律懈怠,就需要一位铁腕人物加以治理,推进工作。这时我们就要招聘、选拔一位霸气十足、非常强势的候选人。

也有人提出,在这次小组讨论中,大家都做“ 老好人 ”可能的原因:一是测试现场在中央电视台,可能在中央电视台特定环境中测试,大家的顾虑多一些,表现较保守。二是中国的文化使然,中国在奖金分配有倾向平均分配的传统,不同于日本和西方,他们比较追求公平,多劳多得,奖励优秀者。当然,中国社会价值观也在迅速改变,如“ 奖优惩劣 ”、“ 让一部分人先富起来 ”。

有效的小组讨论应该是,大家都能够畅所欲言,谈出自己的真实想法,坚持自己的意见,相互之间有交锋争论,相互批判,头脑激荡;大家积极行动,完成题目所赋予的任务。但是,大家并不是一味顽固、傲慢地坚持自己的观点,而是互相积极吸纳别人的好观点,表现比较谦虚友好,在必要时或关键时能够妥协,确保小组讨论的任务完成。

6.3 辽沈战役高层决策的小组讨论片段回放与点评

在许多电影中,有很多精彩的集体讨论片段,每个人都积极发言,大家畅所欲言,发表见解,最后达成一致意见。整个讨论过程非常接近无领导小组讨论。这些讨论片段对于测评师有很好的学习价值。《大决战》系列电影中的《辽沈战役》其中有一个集体决策的片段,堪称无领导小组讨论的好例子。

《辽沈战役》中有一个极为重要的战略决策,就是“ 先打长春还是先打锦州 ”,这也是中国人民解放战争期间战略决战阶段最重要的决策之一。毛泽东一生有无数精彩绝伦的战略决策,他本人最为满意的决策之一就是“ 先打锦州后打长春 ”的决策。但在当时的决策过程中,毛泽东与林彪发生了分歧。

毛泽东认为应该先打锦州,只要看看中国地图就会发现,从地理上,山海关

和锦州是一个狭长平原地段，是交通咽喉，两边是海水和山脉，并且锦州是“扁担”，挑起东北与华北两个战场，是连接两个主战场的要塞。

毛泽东的观点是，由于在东北，我军的总体实力比蒋军强，鉴于东北的大形势，国民党东北“剿匪”总司令卫立煌集团遭到东北野战军的连续打击后，处境非常困难，其总兵力虽仍有14个军44个师55万人，但被分割在长春、沈阳、锦州三个孤立地区，欲守无力，欲撤难舍。我军在政治、军事、经济、群众基础等多个方面的实力都强于对手，东北人民解放军已拥有野战军12个纵队、若干个独立师和特种兵部队共70万人，另有东北军区部队33万人，合计超过百万，在数量、质量上都已占据优势。根据这些条件，毛泽东决定抓住战略机遇，首先在东北战场上与卫立煌集团展开决战，歼灭国民党军有生力量，即先打下锦州就可堵死大门，关门打狗，是“掐脖子”的办法，可以全歼东北的蒋军。毛泽东的站位高，综合考虑全国政治、经济、士气、地理、对手心理等种种因素，纵观全局，运筹帷幄，具有很强的战略眼光。

正在哈尔滨双城的东北野战军司令林彪主张先打长春，同时，以8个纵队准备伏击增援长春的廖耀湘兵团。他认为锦州有15万守军，城防坚固，攻坚困难。林彪认为如果我军从齐齐哈尔千里迢迢赴锦州，比较危险，被四平、沈阳的敌人包围，腹背受敌。部队赶往锦州路途远，那里不是自己的根据地，物质供给不足，新兵多，伤亡重，更重要的是，若打锦州则敌人会狗急跳墙，北京傅作义及长春的军队都会前去救援，内外夹击，风险很大。林彪在四平战役中吃过亏，变得更谨慎，林彪的作战计划是稳扎稳打，他希望从北往南一步步地打，步步推进。

对于上述战略决策过程，电影有两小段小组讨论：一段是东野四人领导小组的讨论，东野在接到“毛泽东提出先打锦州”的建议后，经过林彪主导的小组讨论，认为打锦州冒险性太大，还是先打长春。

接着，电影给出另一段讨论片段，是中央政治局的毛泽东、周恩来、朱德、刘少奇、任弼时的五人讨论。政治局五人领导小组在接到“东野四人的讨论结果”后展开了讨论。讨论过程基本是一种无领导的讨论。

在讨论中，周恩来发起讨论，并自始至终积极组织讨论，刘少奇、任弼时、朱德等都先后发表自己的观点，大家一开始意见有些分歧，通过自由交流达成了一致意见。毛泽东最后发言，总结了大家的意见，重申了自己的主张。整个过程

仅仅四五分钟，但是基本构成一个“无领导”的小组讨论。

在讨论中，周恩来展现出很强的组织能力：先与毛泽东沟通并发动了讨论的主题，积极组织大家讨论，及时、主动地将东野的电报递给每人看，对于别人的跑题行为及时纠正，主动带头发言，谈出自己的观点，及时总结概括刘少奇、任弼时等的发言，不断与每人进行目光交流，鼓励大家发言等。另外，他展现出很强的沟通能力，表达清晰流畅，有感染力，声音有魅力，非常善于倾听。

刘少奇、任弼时则表现出很强的分析论证能力，善于收集客观信息，细致全面分析、阐述“东野”面临的实际困难等，作为分析论证的依据；他们的分析客观、冷静，注重事实，语言表达清晰、自信等。

毛泽东最后的发言虽然时间不长，但是表现出很强的战略眼光，站得高、看得远，能从全国形势、战局考虑，从政治、经济、军事对比进行分析；有很强的影响力，表达自信、有能量、有气势，语言抑扬顿挫；展现出很强的魄力。

毛泽东最后的发言对林彪的决定很不满意，但鉴于东北野战军的现实困难，遂电示林彪：同意先打长春，但不要强调南下北宁线的困难，只是目前打长春较为有利，尊重东野的意见。

在此之后，东北野战军战局的进展情况如下：东北野战军攻打长春未果，廖耀湘识破林彪围城打援的企图，始终按兵不动，东北野战军伏击廖耀湘兵团的计划也落空。耽误了半年，林彪在长春久攻不下、吃尽苦头的情况下，终于明白毛主席的“打长春是揪尾巴的办法”，在毛泽东的点拨下，才有了大决战的决心和气魄，下决心打锦州。

与此同时，幸巧卫立煌与蒋介石有意见分歧，卫并没有听从蒋的命令撤出东北，否则全国战局就很麻烦了。

林彪在1948年2月之后改为攻打锦州，对长春围而不打，千里跃进，侧敌深入，直取锦州，并在黑山保卫战中堵住了蒋介石的援兵，阻挡住卫立煌的援兵。在塔山阻击战中，我军7.8万人阻击了敌军15万人精锐部队，拖住了傅作义部队，并很快打下了锦州。总的来说，在存在风险的情况下取得了战役的胜利。

毛泽东解放后曾经点评：假如蒋介石放弃锦州，撤到关内，与傅作义兵团合兵在一起，就不好打了；假如傅作义又来到淮海战场，与我们决战，那麻烦大了。

6.4 基层企业管理者招聘实战：记录与评价演示

在某企业的招聘实战中，五位候选人组成一组参加小组讨论，围绕本书上文多次提及的“飞机物品选择”(飞机失事)的题目进行讨论。五位被试分别为 1、2、3、4、5 号，首先每人轮流发言，谈自己的物品排序方案，并简单陈述了理由，然后展开自由讨论，最后达成一致意见。

测评师在一旁观察记录，现将“自由讨论阶段”的部分记录情况展现出来，如表 6-1 所示，其中左侧为“行为记录”，右侧为测评师的事后“点评情况”。

表 6-1 “飞机失事”小组讨论部分记录情况

行为记录	测评师的点评
1 号先发言，提出：我们要查清现在的具体方位，了解谁受了伤，先稳定人心，保证大家的保暖问题 (1 号转过身，面向测评师，征求测评师意见：这样可以吗？ 测评师回应：我们不参与讨论，你们自己商量解决。)	1 号主动发言，试图引导讨论，组织意识加分；但是没有完全抓到重点
5 号没有接着 1 号的建议说下去，而是说：先要找出最重要的目标，生存目标最重要，保持生命重要。所以，急救箱很重要	5 号先定出大原则，分析能力加分
2 号：看看吧，有人有伤，大家情绪肯定不稳定，要处理好伤势，所以急救箱重要	2 号回应 5 号发言，同意 5 号意见。 2 号合作意识加分
3 号：要明确自救与他救，要搞清楚下一步该怎么办…… (看别人没有回应自己) 3 号继续说：根据我的经验，必须借助他救，现在的环境状况是没有人烟，肯定得有人来救，可以给飞机发信号。我看过小说，当年日本侵略时……	借助自己的经验，抓住了关键，给其“信息寻求能力”加分；另外，要注意他是本题目问题的“专家”，在讨论中处于优势位置，存在潜在的不公平

续表

行为记录	测评师的点评
1 号：现在的处境是温度为-15℃，在大山中，地图很重要	1 号打断了 3 号，1 号的“倾听”减分。 另外，可以看到：1 号的相关知识与经验不足
3 号：地图是没有用的，肯定没有用，你们一定搞错了……（口气傲慢、不耐烦）	进一步证明：他是本题目问题的“专家”，但是他虽然抓住了“真理”，却不善于详细论述，说服工作做得不够，态度、讲话口气不妥，难以赢得人心
这时，2、5、4 号三位女士开始私下交头接耳，不断目光交流，相互点头微笑。 他们共同提出要建立工作原则，找到最重要的点，以维持生存为第一位，并集体提出“急救箱和食物重要”	由于 3 号的自负，以专家自居，使得别人的自尊受到些微的伤害，造成了 2、4、5 号“政治”联盟的形式，并联合控制了局面
这时，3 号口气变得更加强硬，口气很自信（开始费许多口舌强行推自己“他救”的观点，并强调自己是有经验的）	3 号影响手段单一、策略性差，并且没有顾及别人的需要和接受水平等
4 号提出先确定“他救”和“自救”的重要性的先后，然后，按照重要性进行物品的排序	4 号提出折中、妥协办法，“组织能力、合作性”加分
3 号没有理会，提出自己的排序建议：小镜子重要，可以用于求生 2 号立刻反驳之：“不对。”	3 号没有理会 4 号的好建议，一味提出自己的排序方案，对人的关注很不够，也造成了 4 号关键性的“好建议”没有推出去。这里，3 号的“合作性和影响力”均减分
2 号坚持火柴重要，可以直接帮助生存，小镜子求生未必有用 2 号表达时，声音大，表现的能量很大	2 号没有让 3 号把话讲完，所以“合作性”减分
这时，1、4 号已经联手，密切合作，静静地快速工作，已经将前面五个物品排序方案初步划分完，	4 号比较务实，这里的“组织能力”要加分

续表

行为记录	测评师的点评
并且进行了宣布。 4号提出时间紧张,要加快时间敲定下来	
3号看到“小镜子”没有排在前面,坚持推“小镜子”重要,提出要修改。 2号立刻对抗之,表示反对	2号不断反对3号
5号强调生存重要(借2号的余威批评讽刺3号),对3号说:小镜子不扔,你拿在手上照自己用啊,你不能一味为了自己的个人目标影响大家,应该放弃自己的意见	5号不是通过推理实现说服的目的,而是通过联盟的力量,通过政治手段压制3号
2号也提出反对选“小镜子”	他们继续巩固了联盟
4号:要将大家情绪稳定下来,首先是生存最重要,其次是他救	4号在坚持自己的观点,巩固联盟
3号打断他人:真理往往掌握在少数人手中,你们都错了(口气很自信)	3号坚持性很好,但是说服能力展现不够强,缺乏人际策略和政治智慧
5号:我提议,让3号任生存小组组长,小镜子你拿着,好吧!?(口气强硬)	5号似乎表现得权力欲强一些,有一定影响的策略手段,但在说服中,以理服人的逻辑性不强,而是采用强压手段
2、5号均以“没有时间了”反驳3号	
4号提出,我们还有什么重要问题遗漏?	4号提出的关键点是好的,倾听好,影响力一般
5号提出时间紧,按原则办吧	5号的组织能力加分;他的这次发言是关键转折点
1号:地图和食物重要(继续坚持原来发言时候观点)	
3号立刻打断并反驳:大家看不懂(航天)地图的。 3号指出食物也不重要,大家生命力强,饿不着	3号“团队合作性和倾听”减分,他的态度和讲话内容说明:他理解别人情感的能力弱,有些自我中心,并且激怒了2号

续表

行为记录	测评师的点评
2号反驳3号,声音很大,批评3号:你说的不对,这个怎么不重要	2号“人际理解能力”减分,“人际理解能力”不够强,靠“强势压人”达到说服人的目的不可行,靠口气强硬征服不了别人的心
4号提出让大家将情绪稳定下来重要	“合作性”加分
5号时间有限,先保留小镜子等比较重要的物品	妥协晚一点,但是成为转折点
2号:用于求生的物品都重要,就依次相互穿插排序	跟随着5号做出了一些妥协
5号:咱们一起整理一下排序吧	5号“组织能力”加分

1. 总评

这个小组,除了1、4号,2、3、5号的影响欲、领导欲望都比较强,但是五人的影响能力均不够强。五人接受别人观点不够,对人的包容性低,团队意识不足,在妥协方面都有待提高。比如,对于小镜子和急救箱的关键争论点,如果早点妥协或冷处理,如暂时搁置放一放,效果会好很多。虽然后来做了妥协,但太晚,讨论接近尾声,耽误不少时间。

5号是小组的核心组织者,与2号联盟,控制着局面,把控着讨论的进程。5号策略手段多,组织能力强,但是,总的来说,其影响力、分析能力、倾听能力与合作性还有待提高。

1、4号的倾听能力、合作能力、实干意识比较强,关注任务的完成,4号的组织协调能力也比较好,但两人的影响力都有些弱。

3号是本小组讨论题目中“野外求生”方面的专家,提出的观点多是正确的,而且善于分析,不怕得罪人,勇往直前,坚持自己的观点,非常难能可贵。但是3号换位思考、移情、人际理解不够;表现以自我中心,一味单纯地表现自己,突出自己的观点正确,好胜心过强,造成“欲速则不达”和“过犹不及”的结果,实际形成的影响力弱,自己的好观点、好建议始终没有被别人接受。

现实中,3号就是那种任务导向明显、人际导向严重不足、不注意别人感觉

与想法的人，或者说情商不高，不太讲究人情世故。作为领导者，在实际工作中应该注意在决策前，先征求大家意见，注意尊重别人，理解别人，关注别人的接受水平。

2号是3号的强烈反对者，容易被激怒，表现得情绪不够稳定，对不同意见讲话比较生硬，态度强硬，缺乏耐心，分析能力偏弱。

2. 启示

这段小组讨论的版本在日常工作中常常不断重复上演，有大量翻版。这给我们一个重要启示：“掌握真理”或者具有学识与创意的专业人士不仅要有自己独到的思想，更要善于做说服与推销的工作。社会心理学的研究发现，当个体提出与领导或大家不同的建议时，给对方的感觉是向对方发起了挑战，对别人的面子和地位构成了一定的威胁。我们看看优秀的美国总统顾问向总统提建议的技巧是什么？顾问在提建议的过程中，总统感觉顾问根本没有向他提了什么建议，但是经过一夜的时间，在第二天早晨，总统自己“想出”来“一个绝好的建议”，非常兴奋地打电话给顾问希望见面与他分享自己的“好主意”，而这恰恰就是总统顾问希望告诉总统的“好主意”。

当然，在日常工作中，绝大多数提建议者无法达到总统顾问的高超水平，但是要掌握好提建议的时机，拿出强有力的论据和数据，态度要低调、谦虚，并且要有坚持不懈的精神，最好还要有一些表达的技巧并具有感染力，这样，才能有更大的机会将自己的“真理”推销出去，真正发挥自己的专业优势。

第 2 部分

提 高 篇

无领导小组讨论的测评报告的撰写

7.1 人才测评报告的撰写

关于测评报告的撰写，主要从报告的格式和报告的复核两部分加以介绍。

7.1.1 报告的格式

实施各项人才测评之后，要撰写一份内容详尽、真实的测评报告。报告要有较好的结构性，逻辑性强，让候选人或委托方能够充分地理解、明白。个人报告撰写的格式如下。

1. 写明测评机构的名称和测评时间

一份精美、详尽的报告注明测评机构的名称有助于扩大其知名度，宣传自己的形象，树立自己的品牌。注明测评时间能使评价者查阅起来更加便利。同时，这两项也是不可缺少的程序之一。

2. 写明被试的个人信息

其中包括编号、姓名、性别、年龄、教育程度、岗位（部门）、职务等，要根据具体情况进行取舍。

3. 注明测评项目

要根据被试进行各项测试的先后顺序或者其他顺序注明各个测评项目,每位被试接受测试的数量和种类可能不一样,要根据实际情况填写。

4. 测评结果

测评结果是指各项测试的结果图表等,不包含书面解释。这一部份通常标明“请见附件”。相应的结果图表按测评项目的顺序附在后面。

5. 结果分析

结果分析是指各个测试的书面解释。按照测评项目的顺序逐一解释各个测试的分数和各个维度分数的含义,并做出必要的文字阐述。

6. 总评

针对测评的目的需求和该被试各项测试的综合情况,评价该被试的优势和不足、需要提高的方面以及适合发展的方向。要根据具体的情况而定。如一家公司选拔营销人员,最后的综合评价要根据测评结果给出被试是否适合营销这一职位,有哪些优点和不足等,并在被试中重点推荐适当的人选。

7. 复核意见

复核意见一般由专家来填写,仔细检查报告的准确性,有无错误、疏漏,并针对报告撰写人的工作进行评价。

8. 报告撰写人的姓名和日期

最后,要在报告上注明报告撰写人的姓名和日期。拿到报告的委托方和个人可以就任何不明白的地方向报告撰写人进行咨询。

7.1.2 报告的复核

报告的复核可以依据如下步骤进行。

(1) 判别报告撰写人对被试的总体评价是否全面、准确、中肯,是否前后

矛盾。

(2) 检查各项解释是否客观、贴切和适当,对偏颇之处提出修改意见。

(3) 对总评中不全面之处提出修改意见,并补充,对于需要特别注意的地方应当提出强调。查实被试是否存在掩饰作假的可能。

复核还应该包括对报告行文、错别字以及标点使用正误的检查。

复核人应当是具有丰富经验的人才测评专家。如果没有顾问可以咨询话,可以组成多人复核小组,按照复核方法要求的步骤多人穿插配合进行。

7.2 无领导小组讨论的报告撰写

无领导小组讨论的报告撰写没有固定模式,可以简单撰写,也可以详细撰写;可以单独成篇加以撰写,也可以与其他测试手段融合到一起加以撰写。

下面先举两个在网上可以轻易查到的单独成篇的例子。

第一个例子:

无领导小组讨论的测评报告样例

- 被试具有一定的领导组织意识,能够影响和带动他人,营造合作的团队氛围;
- 对问题的思考和分析能力强,能够比较深入地把握问题的关键层面,做出客观合理的反应;
- 在人际沟通中缺乏成熟的意识和技巧,倾听与沟通的效果有待加强;
- 有一定的说服力,但在言谈举止上成熟度还不高,可进一步加强力度和感染力,缺乏魄力;
- 具有良好的团队参与意识,善于合作,能够成为高绩效的团队成员。

备注:由于被试中途退出讨论,评价结果不一定全面和充分,在此仅供参考。

第二个例子：

无领导小组讨论的测评报告样例——6 号被试

无领导小组讨论的测评报告

竞聘职位：综合部副经理

编号：6 号 姓名：王辉 性别：男 年龄：32 岁

各评分维度得分：

组织协调能力	8	人际敏感性	7
思维分析能力	7	人际影响力	6
语言表达能力	6	倾听能力	7

评语：

第一，具有良好的组织意识，在小组讨论中能够主动鼓励他人发言，且善于归纳他人的观点，缓和组内冲突，积极推动小组讨论的继续进行，表现出善于给他人施加影响，也表现出较强的组织能力。

第二，对问题有良好的洞察力，能比较深入地把握事物的关键属性，做出正确的反应，也能倾听并接纳他人的观点，语言表达清晰准确。

第三，在与他人的合作中表现出较好的沟通能力，合作意识强，人际关系倾向较好。并且能够有效说服他人接受自己的观点，对小组决策的产生有很大贡献。

第四，在行为举止上，心理成熟度一般，说明成熟度还需要进一步加强。

以上报告均是简单常用的报告形式，专业水平低，大家在书上或网上可以轻易查阅到很多类似的例子。

再举一个专业公司的实战报告，这是与其他测试手段融合到一起撰写的报告样例，具体的是基于各项胜任力维度加以整合分析的评价报告样例（报告中的一些具体行为细节描述已删除）。

基于胜任力的评价报告举例

此次测评过程中，各项评分都以 1~5 的等级量表作为评价的尺度。评价分数的含义如下：

5 —— 非常优秀

4 —— 比较优秀

3 —— 中等

2 —— 需要有一定提高

1 —— 需要有很大提高

沟通能力

在面试中，娜女士的口头表达能力强，描述清晰有条理，层次非常分明。

在小组讨论中，娜女士表达流畅、清晰，有吸引力，能抓住人。

在案例分析中，娜女士表现出很强的书面沟通能力，内容充实饱满，用词妥当又带有一定情感，条理清晰，叙述事例时结构完整。

在 360 度评估中，娜女士的沟通能力得分处于所有维度的低水平，大家认为她在平时工作中沟通能力与其他素质相比较弱，但是善于抓住重点。

总体来说，娜女士的口头沟通与书面沟通能力都很强，在描述事例时能够做到有条不紊，脉络清楚，同时遣词造句都很丰富，在一对一情况或多人沟通情况下言语均具备丰富的感染力；但是在平时工作中沟通内容的准确性有待提高。

评分：4+

计划能力

在面试中，娜女士在描述策划演讲比赛等事例中表现出较强的条理性。

在小组讨论中，娜女士在开始提出自己考虑问题的原则和总体考虑不够，但是在最后总结发言时表现出较强的条理性、层次性。

在 360 度评估中，娜女士的计划能力得分处于所有维度的低水平，大家认为她在平时工作中计划能力与其他素质相比较弱。

总体来说，娜女士的计划能力较强，不仅是在平时工作中还是在测试情境下，都能抓住问题的重点进行有条理的评述，并且分出轻重缓急，合理地分配各项任务；但是在面临任务初始没有较好的思路，在拟定计划时也存在明显不足，同时对一些潜在的问题估计不足。

评分：3+

监控指导/组织协调

在面试中，娜女士提出在平时工作中能够督促下属各团委提出任务完成的时间和目标，并亲自验收结果；同时正在考虑出台细化的考核标准，表现出一定的监控指导的意识与能力。

在小组讨论中，娜女士能够分析形势，发现问题并进行分析，在讨论过程中能够积极利用同伴提供的资源，推动目标实现。

在 360 度评估中，娜女士的监控指导得分处于所有维度的偏低水平，大家认为她在平时工作中监控指导与其他素质相比较弱。

总体来说，娜女士组织协调能力很强，积累了丰富的组织、主持大型活动的经验，在平时工作中也较为积极利用各方面有益的资源。

评分：4

说服/影响力

在面试中，娜女士表现出较强的说服影响力，言语富有感染力。

在小组讨论中，娜女士的感染力强，能量大，有活力，关注他人，能赢得他人的赞同，能够总结吸收别人的观点，积极展示表现自己，自信心足。

总体来说，娜女士的说服/影响力很强，在测试情景或在平时工作中都表现出很强的活力，能够利用多种外在形式来说服别人，但是内容的准确性方面有待提高。

评分：4

综上所述，娜女士在各项素质上综合评分如下：

沟通能力	计划能力	监控指导/组织协调	说服/影响力
4+	3+	4	4

人才测评师的修炼与提高

8.1 测评师的评价与用人理念的提升

关于人才测评师的全面素质要求与培训办法,本书不做详细介绍,有兴趣的读者可以阅读《中国人力资源开发杂志》2013年第10期“胜任力视角的面试官的培训”一文,其中有系统的介绍。本章只介绍一些重要理念和提高评估技能的办法。

人才测评已发展出一套专门的理论与方法,以此指导人才测评实践的操作。不论是运用无领导小组讨论技术,还是面试技术、评价中心技术、心理测验等,都需要一些科学的测评与用人理念加以指导。下面简要介绍一些核心理念。

8.1.1 人职匹配理论

人职匹配理论是关于人的个性特征(广义上的概念)与职业性质是否一致的理论,也可以说是人才测评与工作分析相结合的理论。其基本思想是,个体差异是普遍存在的,每个个体都有自己的个性特征。而每种职业由于其工作性质、环境、条件、方式的不同,对工作者的能力、知识、技能、性格、气质、心理素质等有不同的个性特征要求。进行职业决策(如选拔、安置、职业指导)时,就要根据每个人的个性特征来选择与之相对应的职业种类,即进行人职匹配。

人职匹配包含两层意思：一是指某个人的能力完全能胜任该岗位的要求，即所谓人得其职；二是指岗位所要求的能力这个人完全具备，即所谓职得其人。人职匹配原理是指人的能力与岗位要求的能力完全匹配，这种匹配包含着“恰好”的概念，二者的对应使人的能力发挥得最好，岗位的工作任务也完成得最好。人职匹配原理的核心因素是：最优的不一定是最匹配的，最匹配的才是最优的选择。即职得其才，才得其职，人职匹配，效果最优。因此，对于组织和个体来说，进行恰当的人职匹配具有非常重要的意义。而进行人职匹配的前提之一是必须对人的个体的胜任特性有充分的了解和掌握，人才测评是了解个体胜任特征的最有效方法。所以，人职匹配理论以及人与组织的匹配理论是现代人才测评的理论基础。

人力资源管理者可根据人才测评结果，并结合职位要求，进行人事配置，使事适其人，人事相配，以求最大限度地开发人力资源。

开展小组讨论评价，往往容易忘记这一原则，被候选人的现场表现所感染，形成深刻印象，单纯根据其现场的表现进行优劣评价，忘记目标职位的需求。比如，有些人在小组讨论中非常善于表现自己，控制讨论进程，喜欢争强好胜。缺乏经验的测评师有可能对他的评价很高，但是若他应聘的是人力资源招聘专员或员工关系管理专员，则其个性与素质结构就不理想，与岗位的匹配性就不高。这点特别应该引起注意。

8.1.2 经济的选任原则

在人才评价与选拔过程中，人们往往重视那些可以直观看到并且比较易于考察的知识与技能等，如相关经验的多寡，以求与职位要求有效匹配。其实不然，按照冰山模型理论，成功的关键取决于被试深层次的因素——价值观、自我概念、角色定位、动机与品质，这些正是“胜任力冰山模型”水面以下的关键要素。

1973年，美国心理学家麦克利兰提出了著名的素质冰山模型理论，把人的胜任力模型形象地描绘成一座在水中漂浮的冰山（见图8-1），水面以上部分代表表象的特征，如知识、技能等，容易被感知；冰山水面以下的部分是潜在的特征，如自我概念、品质和动机，不易被感知，却是决定人们行为和表现的比较稳定的关键因素。

具体地，胜任力包括五个层面，自上而下为：

- (1) 知识。对某一职位有用的信息(如公司制定财务预算的程序)。
- (2) 技能。将事情做好的能力(如打字、谈判等)。
- (3) 自我概念。对自己身份、个性和价值的看法(如将自己视为权威或教练)。
- (4) 特质。个体典型的行为方式(如善于倾听他人、谨慎、做事持之以恒等)。
- (5) 动机。决定个体行为的想法(如是想把自己的事情做好,还是想控制影响别人,或是想让别人接纳喜欢自己)。

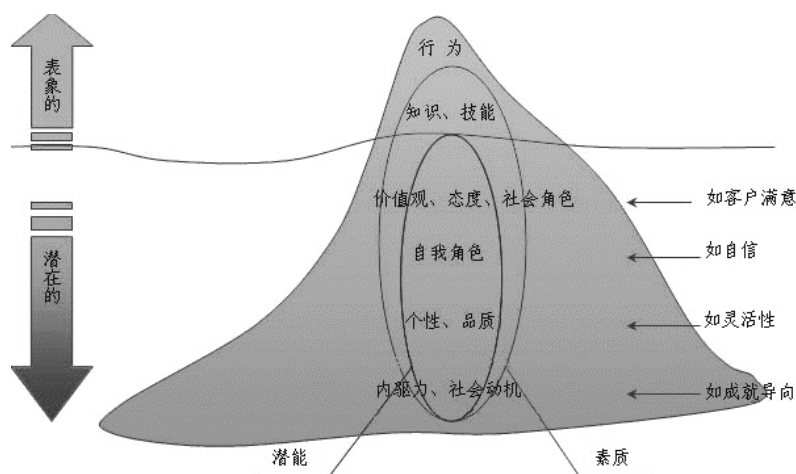


图 8-1 麦克利兰的“冰山模型”

不以表面的知识和技能为依据选拔人才,而是选择具有核心动机、特质和与组织价值观吻合的人才,再反过来教导他们在工作所需要的知识和技巧。这正是经济选任原则的关键所在。正如有句名言所述:“你或许可以教导一只鸡如何爬树,但更容易的是,则是直接雇用一只松鼠。”

在测评中要特别重视潜在的素质,如责任心、成就动机、精力水平、影响力、感恩之心、组织承诺,这些是最为核心的素质,应该以这些潜在素质作为重要的评价标准。对于多数岗位,这些潜在素质往往比外在形象、表达能力、学历等重要得多,但没有得到足够重视。笔者亲历了大量这方面的鲜活案例,限于篇幅就不再赘述。

8.1.3 不选贵的, 选择合适的

许多企业负责人在招聘员工时非常重视学历。比如,有的企业的员工都具有硕士以上学历,相当比例人员拥有博士学位,而且他们的工作经验很丰富。由这

样一群优秀人员组建的团队，可以称为“完美的团队”，但是企业实际的绩效可能很一般。为什么会造成这一局面？原因可能有以下几点：招聘选拔的问题、团队成员的搭配不合理、企业文化建设没有跟上、激励机制不健全等。

根据许多企业的实践经验，造成上述局面的重要原因往往是企业陷入“人才高消费”的误区，选择人才不是学历越高越好、能力越高越好，更不是越有魅力、形象气质越佳越好。

那些有个性魅力、面试能力强、学历高的候选人为很多企业所“追捧”，在人才市场的薪酬谈判中占有优势地位，更容易获得超出自己实际价值的高薪待遇，个人身价的溢价空间大，是人才市场中的“奢侈品”。而且，他们往往对工作的期望值很高，尤其是当其能力水平超出岗位要求时，会感到工作没有挑战性，工作的动力就偏弱，这样，工作的业绩自然受到影响，“跳槽”的可能性更大。可谓“高成本，低回报”，非常不经济、不明智。现实让你“只选对的，不选贵的”。所以，从招聘政策的制定，到招聘评估、用人决策都应该关注这一点。

如何实现“只选对的，不选贵的”？其关键是选择最适合岗位的员工。笔者认为，宁愿选择素质稍微低于岗位胜任力要求的人选，而不是一味选择应聘者中学历和外在条件远远高于岗位要求的人选。个体素质达到群体中的最优秀水平不该是选择人才的标准，人岗匹配度达到最高水平才是选择人才最佳的标准。

最后，介绍一条与此有关的蒙牛公司的用人经验。蒙牛公司的创始人牛根生曾经对笔者讲述其用人的成功理念之一：企业要善于“小材大用”，而减少“大材小用”。他在企业招聘人才时特意招入一定比例学历偏低的人才，这些“小材”虽然学历低，但是品德好、进取心强，经过企业自主培养，这些所谓的“小才”往往成为一些重要岗位的骨干，逐渐成为企业的中流砥柱。他们非常感激企业领导的厚爱，忠诚度高、责任心强、爱岗敬业、工作投入。其中的用人智慧耐人寻味。

同样，马云在创业初期组建团队时有18个人。按照马云的说法，这18个人的学历和能力并不高，更不如后进入企业的新人，但是，这18个人非常认可企业文化，态度积极，忠诚企业和爱岗敬业，最终成就了阿里巴巴的辉煌。现在，他们的能力也随着企业发展得到很大提高，逐渐成为各个业务模块中不可或缺的核心人才。

8.1.4 测评的盈利效应

企业管理者通常认为,测评工作是成本中心,事实上,若测评效果好,运用得恰当,可以产生很好的经济效益。

人才测评对组织产生的价值,最直接的体现是在经济效益上。典型的案例是,在飞行员选拔中,采用人才测评技术前,所招聘的飞行员的合格率是 1/4,采用人才测评技术后,所招聘的飞行员的合格率是 1/2。这样,每成功培养出四五位飞行员,就可以节省 1 吨黄金的培训费用。

据报道,施乐公司曾对 500 名销售人员和经理进行测试,花费了 34 万美元,而实际增加的经济效益是 490 万美元;美国电话电报公司 1998 年投资 3.3 亿美元,重要工作之一是人才测评,其综合效益是 15%,还避免了 55 亿美元的经济损失。所以,人才测评会为企业节约人力成本,并且创造价值。众所周知,目前很多企业特别是高新技术型企业人力成本的开支往往比较大。研究表明,企业做人才测评的投入和回报可达到 1 : 10,也就是说,在一个人身上投入 1 000 元的测评费用,常常能为企业带来 10 000 元的效益。

英国人才选拔心理学的招聘效用分析研究表明,人才测评在选人中的投资回报情况可以量化计算,具体采用如下公式:

$$ROI = Z_x \times R \times S_{dy} - C$$

由于本公式的推导和应用过程比较复杂,需要许多数理统计知识,在此不进行具体介绍。这里仅仅选取一种情况,简要介绍。有兴趣的读者可以查阅相关图书进一步学习。

式中 ROI——测评的投资回报率。

Z_x —— Z 是选聘对象群体以标准差为单位的平均绩效水平,一般定为 1,这里的 Z_x 是特定选择率下的标准分大小。这里假设选聘比率是 1 : 4,所以相应的标准化绩效分数为高于平均值 1.28 个标准差。

R ——测评工具的效度,取中等水平的效度值,为 0.5。

S_{dy} ——员工工作绩效大小所带来的盈利大小差异的货币价值的标准差。

根据研究发现,工作业绩 S_{dy} =年薪的 40% ~ 70%,对于年薪 5 万元的职位,取 S_{dy} 最低值,则为 2 万元。

C ——测评成本,测评实际发生的费用高低。

例如,对于一个年薪5万元的职位,假设在前期的招聘投入2800元的测评成本,从4人中选1人,一年后测评的最低回报额(被大大低估的数值)为:

$$ROI=1.28 \times 0.5 \times 5 \times 40\% - 2800 = 10000 \text{ (元)}$$

从上例可见,随着测试效度、年薪水平的提高,随着招聘人数的增加、选聘比例的增加,以及员工在岗位上的时间的增加,如三年、十年的工作时间,则回报率会大大增加。

所以,关于测评的经费问题:拿出员工年薪的5%经费用于人才测评是非常合算的,而且越是高层和重要职位,采用人才测评越值得。

笔者2002年与英国SHL测评公司合作,他们在香港的测评师每人工作一天收费30000元;2001年,笔者邀请美国人才测评教授帮助做一些研究工作,其一天的收费为25000元,他们的高收入源于他们的高贡献。据多年前的报道,美国每年在测评上的资金投入远高于100亿美元。

8.1.5 测评是科学专业有效的评价人才的工具

从测评的效度来看,有一个经典案例,美国电话电报公司利用人才测评技术对几百名初级管理人员进行了评价,然后将评价结果封存起来,完全保密,无人可以看到或者应用该测评的结果。八年以后的实际追踪结果证实:80%被提升到中级管理职位的人,当时对他们的评选鉴定是正确的;在未被提升的人中,有90%的人员早就被预测到了。

从有关人事管理学会得出的统计结果来看,人才招聘中不同方法的使用对人才的预测信度和效度也不同,面谈只有14%~21%可预测性,参考以往工作经验的数据为25%~28%,推荐为30%~36%,一般性的测评为46%~52%,基于胜任力的人才测评对应聘者的可预测性高达81%~89%。

1986年有一项大型综合研究,专门统计分析各种测试手段的测量效度,结果发现,在能力测试、工作样本测试、结构化面试、人格量表和评价中心等技术手段中,评价中心的效度是最高的,达到了0.65的水平。其中,无领导小组讨论的效度也是比较高的,达到0.4的水平。后来许多这方面的研究得到了类似的结论。

8.1.6 准确的评价才是真正的公正、公平

目前,考试测评广泛应用,中国在人才选拔上的理念发生了巨大的变化,总体朝着积极的方向进步。过去是上级任命,“说你行,你就行,不行也行;说你不行,你就不行,行也不行”。现在,大家越来越重视公开、公正,在同一平台的比拼较量。一时间,竞争性选拔如火如荼地展开,各类考试测评大行其道。在此过程中,组织者十分重视考评程序的公开、公正、公平,广大群众和社会舆论也都十分关注、密切监督考试测评的“公开、公正、公平”。为此,组织方在考评的程序与形式上做了大量积极的尝试,比如,在考官的抽签和面试的提问环节严格统一标准,采用的测试手段简单、易行、整齐化一,实施过程高度规范化。有些组织非常重视测试形式的公平、公开,造成了“过犹不及”的局面。显然,考评过程过度追求程式化,专业考官就没有发挥专业才能的空间;测试形式过分追求统一、简单易行,不符合专业、科学的标准,势必造成测评效度大大下降。其结果不仅造成巨大的无形损失和负面影响,而且造成了实质的“不公平、不公正”。正如用磅秤衡量人的体重可以做到公正、公平,并且效度高,若用磅秤衡量人的身高虽然丈量过程可以做到高度的“公开、严谨、规范、统一”,从形式上完全符合“公开、公正、公平”的原则,但实质仍然是不公平的。在竞争性选拔中都存在着许多这样的低级错误。当然,组织有时这样做是为了平衡各种利益关系、适应舆论的现实需要,也存在技术能力不足、考官水平有限等种种无奈。从科学的角度上讲,选人准确才是最大的公正、公平,是低层次的公平,还会造成实质的不公平。

从技术层面上讲,目前流行的简单的传统的笔试加程式化的面试,选拔基层岗位尚且勉强可以,选拔重要岗位的人选就会出现一个问题:“高分低能,能考不能做。”这就是说,真正胜任目标岗位、最适合、最有潜力的人选落选了。为什么?这是因为,他们所具有的良好个性品质、较强的成就动机、管理潜力、价值观等,无法通过传统的笔试加程式化的面试加以鉴别,而那些仅仅理论水平高、文笔好、形象好、口头表达流畅的候选人则轻易获得高分。其实这是不公平的,而且是巨大的人才和资源浪费。

8.1.7 “能说与能做”的区别

测评师要拥有许多正确的用人理念,最为重要的一点是有“能说与能做”的区别。以小组讨论为例,在一个小组讨论的团队中,往往能说的“马谡型”人才会脱颖而出,成为佼佼者,经验不足的评价者很容易给出高分,但是,他们未必有很强的实际操作能力。若测评师是新手或经验不足、指导思想有偏差,则小组讨论这种测试形式就容易让“能说”的人占优势;而“能做”的“沈浩型”人才则会被埋没,或者不能获得高分。关于“能说与能做”的问题,我们选取《西游记》中的四位主人翁为代表加以说明。

按照 DISC 四种人格类型理论,根据笔者在 30 多位人力资源经理中的调查研究,大家普遍认为:D 型的代表人物为孙悟空,I 型的代表人物为猪八戒,S 型的代表人物是沙和尚,C 型的代表人物是唐僧。

现在,我们假设这四个人相互不认识,都作为被试坐在一起开展无领导小组讨论,也就是说,四个人没有师徒关系,都是平等关系,作为某企业的应聘者在一起讨论。那么,毫无疑问,D 型的孙悟空会主导、控制讨论的进程,操纵着话题,左右讨论的决策,而且,越是争论激烈的时候,孙悟空越活跃异常;I 型的猪八戒则滔滔不绝说个没完,往往废话连篇,缺乏真知灼见,有些话纯粹只是逗大家开心,与讨论的目标和关键话题毫无关系,但是他们两人的组织能力、影响力、表达能力等素质的得分往往会比较高,若测评师的训练不足或者评分标准未能结合岗位要求,则孙、猪两位的最后总分通常会大大高于沙、唐两人。S 型的沙和尚、C 型的唐僧则在讨论中没有多少“竞争力”,发表意见的机会少,影响决策少,评价得分也低。

但是实际岗位的表现是怎样的?S 型的沙和尚非常敬业实干,能在普通的岗位上长期稳定地工作,任劳任怨、默默无闻地奉献着,这方面远远胜过做事少、动辄要“跳槽”的 I 型的猪八戒;C 型的唐僧则非常细致、踏实、稳定,有爱心、有责任心、有理想、有信念、有恒心,是非常优秀的团队骨干,是真正卓越的领导者。

当然,D 型的孙悟空绝对是组织中的骨干人才,I 型的猪八戒则是团队的润滑剂、开心果,都是不可或缺的人物。

所以,小组讨论的评分标准要根据目标岗位的胜任力要求进行确立,要

设计好每个胜任力的权重。绝对不可以仅仅根据是否健谈、是否可爱、是否成为小组的领导者进行分数的评定。笔者建议,我们甚至可以将“不着边际的健谈”、“过于强势”作为一项评价指标,并进行负加权处理,即该两项指标得分越高,总分越低。

理想的被试是既善于表达,又能够实干的,但对不同的岗位,具体要求是不一样的。有的岗位需要沟通协调能力、影响能力、组织能力,小组讨论的测试效果就很好,可以说,小组讨论是测试领导力非常好的手段之一。但是,对于一些基层岗位,如乡镇的领导岗位、财务岗位等,埋头苦干更为重要,使用小组讨论时就特别注意评价指标的设计。

另外,人才测评师要紧紧围绕岗位的胜任力标准,专注观察需要观察的素质,不要受被试“表达能力”、“感染力”、“亲和力”的影响,更不要以点概面,要减少自己的主观性。这就是说,测评师要善于通过现象看本质,要注意观察、透视其潜在素质的水平,如思维的深度,所提出策略的现实性、有效性,行为的动机水平,坚持性,对人的尊重,有体谅心和爱心等,这样,就可以准确测评人才,更好地发挥小组讨论的鉴别效果。

虽然小组讨论可以很好地揭示被试素质的很多特点,尤其适合测试个体的领导潜力,对于预测个体的人际互动能力、组织能力等效果也很好,但是,与任何技术手段一样,无领导小组讨论也只是单一的测评手段,本身也存在局限性,常常只反映被试的一个侧面。需要测评师借助各种测评手段对个体进行全面准确的评价,选出岗位真正需要的个体。

8.2 通过看电影与开会学习无领导小组讨论

作为无领导小组讨论的测评师,学无止境,为了提升自己的实战水平,提高自己的评估技能,加强自己的悟性,需要抓住各种机会不断地自我反思、自我修炼、自我提高。

这里介绍两类常见的机会,大家可以有效地加以应用。一类是看电影,电影中的群体讨论情景是非常多的,而且不乏经典的小组讨论案例;另一类是日常开

会或研讨，当然，开会与研讨通常都是有领导的，无领导场景比较少，但是，其中的特点与进程及人际互动的规律有很多相同点。所以，即使有领导的会议或研讨，对于测评师也有很大的观察、分析、学习价值。

8.2.1 看电影学习无领导小组讨论

无领导小组讨论测评师的技能训练可以借助看电影进行。很多电影有精彩的集体讨论的片断，而且讨论过程非常接近无领导小组讨论，其中，每个人都个性鲜明、表达清晰，大家主动发言、畅所欲言、相互交锋、相互影响，通过讨论后达成一致意见。许多讨论充满趣味和智慧，对于无领导小组讨论的测评师很有学习与参考价值。比如，本书后面介绍的《大决战》电影，其中的领导集体决策过程就有很多精彩的“小组讨论片段”，很有参考价值

这里以电影《十二怒汉》为例加以介绍，本书前文“概括经验评分法”的内容已经详细介绍了本电影，这里不再赘述。

本电影的绝大多数画面均是典型的无领导小组讨论场景，12个人物的集体讨论、互动内容非常丰富，相互之间的说服影响过程很精彩，为学习小组讨论提供了极好的素材。大家从网上可以很容易看到该电影。

限于篇幅，这里仅简单地围绕“建筑师”的影响行为展开分析，介绍“建筑师”是如何影响其他成员改变立场，陆续加入自己阵营的，“建筑师”在这一无领导的群体中是如何展现超强的领导力的。下面将“建筑师”的“影响行为”或“领导行为”概括为六个方面。

1. 以退为进

开始，面对大家一边倒的局面，“建筑师”呼吁大家要公正对待这个案件。他向大家说明凶器问题存在疑问，并拿出了自己刚刚购买到的类似凶器，证明了自己的疑问。接着，面对11人的压力，“建筑师”采取了退一步的做法，自动放弃权利，请求再次匿名投票。这时“建筑师”旁边的老人倒戈，投票认为“少年”无罪，他在“建筑师”的影响下萌生了新的认识：“既然无法十分确定有罪，就不应该认为有罪。”

这时，有位体格强壮的“强硬先生”对多出一人投票认为无罪表现出愤怒，

他将自己与儿子矛盾的情绪带入这个案件中，带有强烈的个人情绪，坚决地认为少年有罪，言辞激烈，表现粗鲁。其激烈的语言刺激了与被告有类似经历的一位先生，使其成为第二位“倒戈”的人。

2. 关心尊重他人

“建筑师”尊重人的感情和情绪，利用一切细节感染他人，关心、安抚别人是有很好的“破冰”效果。重视坐在桌子一端的“橄榄球教练”陪审员，尊重其自愿做主持人的愿望，充分尊重他的组织权，并且在关窗户时认真听这个“橄榄球教练”讲故事。

“建筑师”尊重周围每个人，当有人需要获得支持和帮助时，“建筑师”都立即对其表示出支持和伸出援手。比如，有的陪审员谈出了自己的观点，希望得到应答却无人应答时，他会积极做出回应。“建筑师”尊重有人希望能够早回家看球赛的诉求，并没有指责他的要求无理。

3. 不争是最大的争

说话能抓住要点和根据环境进行调整，不必争的不争，多听，多顺从，多示弱，符合老子《道德经》的思想精髓。

“我们可以花一小时来讨论，球赛八点才开始”；“他度过了悲惨的18年，我觉得我们应该给他一个机会”；“我想提出一些问题，或许它们毫无意义”……在面对大家都反对、自己处于弱势的情况下，“建筑师”说话不多，而且总是保持一种“不争”的态度，没有走动，没有慷慨激昂，而且对一些容易激动的人，更多是引导和避让，并不针锋相对，实际效果很好。

4. 激将法

有意让对手情绪激动，对方多说多暴露，更有利于寻找其问题点和错误点。他在后期对“强硬先生”的态度是针锋相对的，激怒他，制造他与其他陪审员的矛盾，不断向他施压，让他的激动情绪不断升级，让大家对他越来越反感。

“强硬先生”在激动情绪下说的话和做的事，事实上也多次为“建筑师”提供了证据：首先，拿错了折刀（不是案件的凶器，而是“建筑师”买到的一模一样的刀），其次，“他（作证人的老人）怎么能肯定他看到的都是真的”，最后，

“我要杀了他”……

5. 借助群体的力量

当自己处于弱势时，回避群体压力，放弃投票权并注意讲话的语气、语调；当自己占据优势时，就充分发挥群体压力的作用。当最后只剩下“强硬先生”坚持少年有罪时，“建筑师”开始反过来逐个询问自己的同盟者，以强化舆论的支持，并且最后集体站立着凝视和质疑“强硬先生”，给予其强大的群体压力和情感压力，“我们想听听你的说法”。

6. 展现自己的人格魅力

“建筑师”对人性的关注以及对生命的敬重，深深打动别人；“建筑师”谈到了法律和人性：“我们有什么权力如此轻描淡写地而且毫不讨论地把另一个人的生命结束了呢？”

“建筑师”说话很平和，不愿意挑起冲突，在受到言语挑衅时更愿意谦让，但在原则上绝不让步，属于《从优秀到卓越》一书中所推崇的典型的“双重人格”特点者。

8.2.2 在开会、研讨中学习无领导小组讨论

无论在怎样的组织中，在日常工作中总遇到大量的集体活动，如正式会议、非正式会议，以及各种讨论会与研讨会，在生活中还有大量的聚会与交流机会，如群体交流、朋友的聚会，甚至包括正式与非正式聚餐，这些都是学习无领导小组讨论评估的好机会。在上述活动中，大家互动交流，构成非典型的无领导小组讨论的场景，我们命名为“非典型性的无领导小组讨论”。当组织者或领导者对会议的控制意愿越低、主导讨论行为越少时，大家的互动讨论越接近无领导小组讨论形式，则学习演练的效果越好。

我们不妨做一个有心人，将本书介绍的评估技能“迁移”、应用到这种日常工作与生活的场景中。具体地，可借助小组讨论的评价指标和评估技能，对会议中的有关人士进行观察，客观记录每个人的言谈举止，正确进行归纳，做出科学评价。这不仅有利于学习演练评估技能，更有助于及时、深入地了解自己的同事、

合作者、客户、竞争对手，帮助我们有针对性地影响他人、领导下属，配合领导的工作，开展同事之间、部门之间的合作，大大提升我们工作的成效，可谓“一举两得”。

真正优秀的管理者每天都在应用这种方法观察周围人，这对其成功地与他人沟通协作、正确地选人用人非常重要。只是多数人的做法缺乏专业训练，比较主观、感性，属于非专业级水平。比如，常常受“第一印象”的影响，容易根据自己好恶的影响，对于自己“喜欢”的人、个性好、“颜值”高的往往有更多的关照、更高的评价，更容易委以重用。这是人性使然，无可厚非，即使韦尔奇这样的管理巨头也承认对人的评价受自己好恶的影响，但后来，他克服了这一倾向，才大大提升了选人的准确性。德鲁克也强调在选人的决策中，“第一反应”往往并不正确，需要多思考、多权衡，最好等上几天，冷静冷静，再认真比照岗位进行分析，才可以做出正确的决策。如果采用本书介绍的科学评价方法与程序，客观地观察、记录、归类，则可以在很大程度上克服上述人性的误区。

总之，观察、评价他人的工作是专业性很强的工作，是一个高度理性的、高度智慧的工作，要不断地学习、修炼。我们希望更多人适当借鉴专业的做法，在日常会议中学习、应用评价人的科学方法，客观地评价他人，达到专业级水平。

无领导小组讨论与其他测评技术的互补与融合

无领导小组讨论技术是人才测评技术的构成部分,在基于胜任力人才测评这个大的框架下实现了有效融合。各种技术手段相互补充、相互完善,共同实现对被试的科学准确的评价。表 9-1 中的多质多法给出了很好的说明,展现了各个测试手段是如何围绕特定胜任力进行整合的。

表 9-1 素质测评与工具对应表

工具 素质	案例分析	小组讨论	面试	角色扮演	述职报告	心理测试	笔试
成就动机							
制度建设							
运用职权							
综合分析							
调查研究							
人际关系建立							
团队领导							
影响力							

续表

<div>工具</div> <div>素质</div>	案例分析	小组讨论	面试	角色扮演	述职报告	心理测试	笔试
培养人才							
服务意识							
个性							
公共知识							
管理能力							
专业知识							

另外，根据 Stephen P. Robbins《管理学》第四版的介绍，不同的人才测评手段适合测试不同类型的职务，表现为不同的人才测评手段预测不同职务绩效的效度存在差异，如表 9-2 所示，供大家选择测试手段时参考。这里的效度指数采用从 5（最高）至 1（最低）的尺度加以衡量，其中个别的研究数据没有给出。

表 9-2 不同的人才测评手段预测不同职务绩效的效度

<div>职位</div> <div>效度</div> <div>手段</div>	高层管理	中低层管理	复杂非管理职务	常规作业职务
申请表	2	2	2	2
纸笔测试	1	1	2	3
工作样本测试	—	—	4	4
评价中心	5	5	—	—
面试	4	3	2	2
申请资料核实	3	3	3	3
先前雇主评价	1	1	1	1
体格检查	1	1	1	2

9.1 基于胜任力的情境判断测验与小组讨论

当今社会剧烈变革,组织所处的环境不断发生重大变化,这对管理者的能力提出更大挑战。管理者所面临的情境具有复杂性、冲突性及变化性,管理者必须随时做出有效决策,提出解决方案,并引导下属实现组织目标。因此,有针对性地设置一些管理情境,让被试进行分析决策,拿出解决办法,不失为一种有效的测试办法。

9.1.1 情境判断测验的出现

在发达国家,从20世纪40年代开始,一些评价领导胜任力的情境判断力测验就逐渐被开发出来。情境判断测验(Situational Judgment Test, SJT)是一种近年来在国外运用得较为广泛的人事选拔工具,正是通过模拟领导工作中实际发生或可能发生的情境,要求受测者对几种可能的应对办法做出选择,根据其回答的优劣对被试的胜任力进行评价。

在情境判断测验中,每个条目包括一个对在目标工作中可能遇到的具体情境的描述和几个解决这一情境中的具体问题可以采取的行为反应,令被试针对这些行为反应进行判断、评价与选择,选出其中最有效(最无效)或被试最可能(最不可能)采取的行为反应,或对每一行为反应在有效性、自己采取的可能性的等级量表上评定等级,根据被试的判断、评价与选择的作答表现予以赋分,并推论其实际具有的解决社会工作(生活)问题实践能力水平的测验(漆书青,戴海琦,2003)。

20世纪五六十年代,情境判断测验被大公司用作选拔测验的一部分,预测管理成功。例如,Campbell在1970年为美国新泽西石油公司设计一个管理潜能鉴别测验,所用的测量方法之一是管理情境判断测验,在测验的项目中描述一些困难情境,并给作答者呈现几个可能的行为或决策选项,作答者回答他认为哪个行动或决策最为恰当。

从80年代开始,使用情境判断测验预测工作获得成功。例如,美国人事管

理办公室设计了情境判断测验,测试人际关系能力,应用到基层联邦贸易和劳动管理职位的晋升测试结果,该测验分数与各种工作绩效标准相关为 0.06 ~ 0.21。

Motowidlo 等人在 1990 年把情境判断测验作为工作样本测验和评价中心的低成本替代品,情境判断测验开始流行。Motowidlo 等人使用情境判断测验,选拔初级管理者,向作答者呈现工作情境的口头描述,每个情境有几个行为选项。作答者选择每个情境中他们最可能采取的反应和最不可能采取的反应。来自几个公司管理者样本的效度研究中,测验和各种工作绩效标准相关为 0.2 ~ 0.4。

Wagner 和 Sternberg (1991) 开发了一个测验,叫作管理者内隐知识问卷 (TKIM)。这一测量以他们的内隐知识理论为基础。所谓“内隐知识”,是指可意会却难以言传的知识,是通过实践自己不断摸索、反思、总结出来的知识 (Wagner, 1987)。这一测量的目的是鉴别出哪些个体具有取得成功所需要的内隐知识。TKIM 中的情境要求作答者从选项列表中选择行动过程。这些情境更长,描述更详细。

Smith 和 McDaniel (1998) 发现与情境判断测验最大相关因素是年龄和工作经验。从这一研究结果,他们推出该测验可以测量出通过生活和工作经验获得的工作知识和技能。测验与个性维度中的尽责性和情绪稳定性,以及认知能力测量相关。他们推断,情境判断测验评价多种与工作相关的构想。McDaniel 和 Nguyen (2001) 确认了两类情境判断测验中对反应选择的指导语:一个是知识取向的,另一个是行为倾向取向的。知识取向的指导语让被试选择自认为最正确有效的行为反应,或者排列各行为反应的有效性;行为倾向取向的指导语让被试选择他们最愿意进行的行为反应,或者排列他们采取各行为反应的可能性,考虑到行为倾向取向的指导语涉及被试的意愿和态度,因此更容易受到社会赞许性等因素的影响,也更容易通过伪装提高成绩。

9.1.2 情境判断测评量表的价值

在人事选拔测量中,对一般智力和特殊认知能力的测量长期处于主导地位,但是越来越多的研究发现单独测量认知能力并不能很好地预测被试的工作绩效。因此,研究者一直在努力开发其他测量工具以辅助认知能力测验,情境判断测验的出现很好地满足了这一需求。

很多研究者认为,除了认知能力之外,实践智力对工作绩效的作用不容忽视。实践智力是关于事情怎么做,而不是探讨“为什么”的问题,是对上述内隐知识的应用能力。对实践智力的测量主要通过要求被试在设置的与工作相关的情境中做出决策,解决相关问题而实现,这种解决问题的过程往往涉及多种能力的综合运用。各种情境测验,如评价中心、情境面试等,都被认为可以测量实践智力。但是这些测验成本高、所需时间长,并且使用不便。与传统的情境测验相比,情境判断测验既能在较短时间对大量的被试施测,又能很好地反映实践智力,可以作为认知能力测验的有效补充(唐宁玉,2002)。

另外,情境判断测验还具有对需要处理人与人之间关系的问题的预测效度更高,有较高的表面效度,比传统的认知测验对少数民族与女性被试的偏见更小等优势(McDaniel、Nguyen,2001)。

情境判断测验在人事选拔的实际运用中,具有重要的应用价值,能对认知能力测验起到有效的补充,发展前景广阔。与传统的智力测验等标准化测验相比,情境判断测验仍然是后兴起的一种测验形式,作为内部结构不统一的测验,在信效度的控制等方面还需要进一步的完善。

情境判断测验测量不同素质的效度指标情况:测量团队工作技能的平均效度为0.38,评价领导技能的平均效度为0.28,测量人际技能的平均效度为0.25,评价尽责性的平均效度为0.24,测量工作知识和技能的平均效度为0.19等。

9.1.3 情境判断测验与无领导小组讨论

情境判断测验和无领导小组讨论均是模拟测试技术,而且测试的素质有诸多重叠。但是,情境判断测验是低仿真模拟,Hooper等人(2006)总结已有的情境判断测验研究发现,被要求尽可能诚实回答的作答者和被要求作假的作答者平均分数有差异,差异在0.08~0.89个标准差之间。虽然作假效应比个性测验小很多,但还是很明显。而无领导小组讨论则为高仿真模拟,所以,对于作假的控制会更好。

情境判断测验和无领导小组讨论可以对一些相同的胜任力指标进行测试,但往往测试同一胜任力的不同侧面,总体来说,无领导小组讨论测试得更全面、更深入。比如,情境判断测验和无领导小组讨论均可以测试“影响力”,情境判断

测验主要侧重对影响力中的“影响策略与技巧”进行测试。根据表 9-3 中“影响力”的界定,“策略与技巧”是比较重要的行为要点,但是“影响力”还包括口头表达能力、个性的魅力、影响人的愿望大小和个人精力能量水平、非言语技巧等行为要点,这些在情境判断测验中是很难准确、全面测试出来的,而在小组讨论中则可以实现对这些行为要点更准确、更全面的测试。

表 9-3 影响力的定义

定 义	影响力反映的是一个人为了组织的利益,对他人施加影响力的大小,有时称为“权力欲”,是一种试图支配与领导他人的倾向,从而使一个人采取各种劝说、说服甚至迫使的方式来影响他人的思想、情感或行为,推动他人达成或实现障碍的扫除、矛盾的化解、风险的承担,并在一个单位里树立个人权威,建立自己的良好印象
影响的方式与策略	请他人注意资料、事实与数据、运用过去的经验或者具体的事例证明;推理论证;强化自己的支持者,弱化自己的对立面;借助个人的威信;借助私人关系;设身处地为对方分析;让对方为了长期利益放弃眼前利益;利用专家或其他第三方影响;政治上的同盟;运用舆论作用影响;寻求领导的幕后支持等

另外,由于情境判断测验测试方式为选择题目,所以,有可能对于“影响力”的深层次特点,如影响的谋划过程等也测试不出来。

可见,仅仅通过“情境判断测验”的结果判断个体的影响力大小,无异于盲人摸象,只抓到了“象鼻子”。若仅仅根据“象鼻子”判断一头象的大小、形状、好坏,发生的偏差自然是很大的。

“情境判断测验”也在不断创新,随着测验模拟程度的提高,测验的效度水平也得到提高。Lievens 和 Sackett (2006) 研究表明,在题目内容不变的情况下,把已有的纸笔形式变为录像形式的情境判断测验,显著提高了测验的标准关联效度。录像和多媒体情境判断测验可能有更高的仿真,因为呈现的信息更丰富、更详细,也可能产生与工作中出现的标准行为的更好匹配,这导致更高的标准关联效度。而纸笔情境判断测验与认知能力有显著更高的相关,更多地测试认知能力而不是综合的胜任力。

9.2 基于胜任力的面试技术与小组讨论

用谈话方式来引发被试与相关职位有关的信息,并据此预测被试在该职位上表现的测评技术。

9.2.1 基于胜任力的面试题目命制

1. 岗位分析

结构化面试需要以岗位分析为基础,主要方法有访谈法、问卷调查法、关键事件法。面试的目的是选拔与岗位最匹配的人。通过工作分析,可以找出与岗位胜任最密切相关的录用标准(面试维度),从而将面试评价进行合理量化,达到面试效果最大化的目的。

2. 面试题目设计的基本原则

(1) 针对性。面试题目的设计必须在岗位胜任力的基础上有针对性地进行,首先根据分析结果确定面试的内容和维度,在此基础之上才能进行题目的设计。

(2) 预测性。面试题目必须对候选人的能力和素质进行较好的预测。因为评价者对候选人的能力和素质的考察与预测是通过面试题目来实现的,所以好的面试题目可以更有助于评价者对候选人的判断和评价。

(3) 灵活性。面试题目的类型应当灵活多样,以调动领导干部的积极性,保证被试有机会发表个人的观点和看法,并有进一步追问的余地,使得评价者可以更加深入有效地对被试进行考察。

(4) 典型性。试题的编制应来源于招聘岗位中的关键、典型具有代表性的事件。试题与实际的工作场景和工作内容越接近,越能考察被试对招聘岗位的匹配度,那么试题就具有越高的预测性。

(5) 开放性。要尽量做到一题多义、一题多解,给被试充分的施展空间,让其能够灵活运用自身知识和工作经验,给考官一个全面考察的机会。

3. 面试题目的类型

总体而言，面试的题型大致可以分为以下几类。

(1) 背景性问题。通过询问面试对象的教育、工作、家庭及成长背景等问题来了解被试。这种题型强调答案内容的真实性，可进一步追问，但追问的余地较小。主要功能是自然进入面试，消除被试的紧张情绪，为面试双方的进一步交流收集有价值的信息。这类题型比较容易设计，但可变性不大。例如，请你简单谈谈你的求学经历。

(2) 行为性问题。这类问题主要考察了解被试在过去某种特定情境下的行为表现。这类问题可以将面试集中在与工作相关的信息上，如果使用恰当，就可以通过被试的描述了解其在以前工作中的表现，并可以推测其以后在工作中遇到类似情境时的行为表现。由于这类问题要求被试详细具体地描述过去经历，评价者可以通过追问来澄清含糊的地方，因此被试无法或者很难通过事先准备或编造来答题。

研究与实践发现，行为面试的效度是最稳定、最高的，应该构成面试问题的绝对主体。

例 1：请谈谈你在过去几年所做的营销工作中，最感到自豪的技能表现得最充分的一次经历。

例 2：请举例说明你在项目管理过程中遇到的最难处理的事情。

对于行为性问题，关键在于追问，追问的方法举例如下。

请举例说明你是如何影响、带动一个单位开展工作的。请具体谈谈在这个过程中，你是如何说服别人的。

- 任务的具体内容？
- 影响的团队是怎样的？
- 你采取哪些行动和技巧？
- 最后效果/成果如何？

(3) 情境性问题。根据具体岗位和测试要求，通过一个假设的情景让被试解决情境中出现的问题来考察被试各方面的能力。由于情境性问题的目的性强，评分过程标准化，可由多个评价者对被试进行评分。但由于情境是假设的，因此被

试可能是理想化或理论上的设想，可能在实际的情境中会有不同的行为表现。

例 1：假如你部门有一位员工，一向表现都很好，但最近，他上班经常迟到，且在工作过程中常犯一些非常明显的错误。那么，你会如何处理这个问题？

例 2：假设某天上午，领导向你布置了一项任务，要求下班前完成，这对你来说已经很吃力了，但中午时领导又向你下达了一项新的任务，也要你下班前完成。面对这种情况，你将如何处理？

（4）智能性问题。通过被试对一些复杂问题或社会现象的分析来考察其逻辑性、综合分析能力、反应能力和解决问题的能力。智能性问题较容易设计，但灵活性大，答案的评定容易存在较大的分歧。

例 1：你是如何看待“上有政策，下有对策”这个现象的？

例 2：有调查显示，七成受访者认为职场中存在“小圈子”现象，名为团结，实为结团。作为新到单位的工作人员，你会如何处理？

（5）应变性问题。主要考察被试的情绪稳定性与应变能力。这类题目主要通过让被试现场口头完成一项任务来考察其综合素质。这类题目的设计灵活度较高，可替代性较强。

例：当上司让你在过短的时间里完成一项比较复杂的任务，这项任务几乎是不可能完成时，你会如何处理？

（6）封闭式问题。这类问题主要通过被试回答“是”或“否”或选择评价者提供的答案选项来实现，可以帮助评价者澄清或检验某些信息。答案评判的一致性较高，可以通过问“为什么”来进行进一步的追问，而事实上，这类问题本身的答案并不重要，更重要的是，紧跟其后的追问可以获得很多有用信息。由于封闭式问题可以引出其他类型的问题，一般常将这类问题作为过渡性问题使用。

例：你在学校里参加过社团活动吗？

9.2.2 基于胜任力的面试评分

1. 建立评价标准

为了建立科学的评价标准,首先要建立科学的胜任力模型,并且对模型中的每个素质界定行为的操作定义,使之可被准确观察、记录和评价。而对于那些抽象的胜任力,如责任心、敬业精神等,则必须进一步分解和操作化,才可以采用面试技术进行测试。一般认为面试测试是难以测试出品德、个性等深层次胜任力内容的,这些需要通过心理测验、工作考核、背景调查等手段进行了解。更重要的是,被试在实际工作环境中的品德行为需要依靠法律、工作制度和激励方法加以规范和保证,并在实际工作中对其长期考察,仅靠短时间的面试是很难解决这一问题的。

2. 评分方法与程序

在面试和其他互动测试的评分中,中、西方考官对于被试观察评价的方法是不同的。西方主要方法是行为报告法,这种方法不是直接对被试的行为表现进行打分,而是强调先观察、记录被试的行为信息,也称 ORCE 技术,具体可以分为观察行为 (Observing)、记录行为 (Recording)、将行为按照测评指标归类 (Classifying)、初步对测评胜任力指标打分 (Evaluating) 等步骤。

在中国,面试考官的评价程序是首先提出问题,引发被试的言语与行为反应;其次,观察被试的言行,凭借记忆进行“记录”;最后,概括性地进行思考加工,调用经验储备,比照评分标准,给出分数。这种方法的优点在于充分发挥考官的能力,为最大限度地深挖被试信息提供了可能,不受评价标准的限制。但是,整个过程由于操作性不强,考官没有进行详细记录,往往凭借记忆比照概括性的评价标准进行量化,量化过程常常是模糊的,考官的主观性难以控制。这也就造成了对同样的被试,不同考官的评分出现较大差异而且难以调和的情况。实际操作中往往只能采用七位以上的考官同时观察评分,对于考官之间的评分差异问题要通过计算平均值的方法加以解决。

9.2.3 面试与无领导小组讨论

面试测试的是被试自我描述的素质层面,被试在面试中展现出的素质水平的高低在很大程度上取决于被试的驾驭语言的能力、记忆力、非言语技巧、理解力、思维的逻辑性,我们称为“面试能力”。这种能力与目标岗位的胜任力是有很大不同的,而面试能力大大影响了我们对于岗位胜任力的洞察与评价。当然,我们选择有经验的考官,对考官进行深入的培训,紧紧围绕岗位胜任力进行面试,并且采用足够长时间的行为面试,则可以大大提高面试的科学性。

“面试能力”

以下是在面试方面身经百战的人士总结的面试经验,比起专业面试培训公司的培训还有很大差距,也并不精辟全面,但是真正掌握和熟练应用这些行为要点,就可以大大提高面试成功率,这就是面试能力。

1. 尽可能地微笑——微笑是沟通的桥梁,表达你的善意和尊重,显示你的信心。
2. 可以技巧地避开自己的弱项。
3. 注意力要集中。有些面试官声音很小或者现场环境不好,稍不注意会听错或者遗漏。
4. 给出该单位选你的有力的依据和理由,如和其他人相比你的优势等。
5. 忠诚。不要让人认为你是来公司是为了待遇或者权宜之计,也不要让人怀疑你想以这里为跳板。
6. 面试前最好多收集公司的资料,对公司有个大概认识。
7. 做好自己个人资料的整理,认识自己的强项和不足,准备充分。
8. 不紧张、不迟到。

面试的评价最终取决于被试的自我陈述;而小组讨论则弥补这一不足,非常直观地看到被试的实际行为。

我们在针对一家大型企业内部的评价中心测试中，对“影响力”这个胜任力指标采用小组讨论和面试两种手段加以测试。在统计合成分数时，发现对于某技术部的“李经理”的评分，其在小组讨论中的“影响力”得2分，而在行为面试中的“影响力”得4分，这在表面上看是矛盾的，测试准确度出现了问题。实际上，这反映了该被试同一素质的不同侧面情况，都是客观情况的准确反映。面试考官与小组讨论考官经过深入讨论发现，被试在日常生活与工作中，为人谦和，平易近人，德高望重，业务水平高，并且是创业元老，十分了解所在的团队，所以，其个人在工作中对上下级的影响力非常高，善于开展说服工作。但是，在小组讨论中，共同参加讨论的被评价者都是自己不太熟悉的部门中层领导，领导们有来自销售部门的经理，有来自行政部门的，大家的言语感染力、影响能力水平、分析能力都很强，性格多为强势性格，讨论中据理力争，各不相让，表现非常出色。“李经理”在这种情况下，仍然谦让、克制、忍耐，效果似乎不佳，几乎没有展现自己的机会，“说服影响能力”明显不足，所以最后仅仅得到2分。这预示着，若将“李经理”派往新部门或新机构，拓展新的业务领域，“李经理”的影响力将是一个短板，不利于其开展新的领导工作。

所以，小组讨论与面试不可以相互替代，可以相互补充，从而更加立体地了解一个人。

9.3 基于胜任力特征的公文筐测验与小组讨论

公文筐测验，也称文件筐测验或公文处理练习，适用于中高层管理人才测评的情境模拟技术，要求被试以管理者的身份对各类公文材料进行处理，最后形成处理意见。

9.3.1 公文筐测验适宜测试的胜任力

1. 计划能力

- 区分工作的轻重缓急：重要且迫切、重要但不迫切、不重要但迫切、不重要也不迫切。
- 有效的时间管理：设计工作日程，使用日历或备忘录。
- 设计目标，设计程序、方法、步骤，为目标的实现准备必要的条件。

2. 授权能力

- 恰当地配备人员和物质条件。
- 知道什么时候做。
- 选择合适的人去完成任务，授权符合职责权限、范围及下属特点。
- 采取有序步骤和方法最大限度地利用好组织资源。
- 监控事情的进展，适当追踪和评价行动。

3. 决策能力

- 发现各文件信息的内在关系，找到关键问题。
- 主动询问有利于更好决策的关键信息。
- 估量多种问题解决方案的后果、利弊及对组织的影响。
- 能够在综合分析判断的基础上依据有限的信息做出相对最优的选择。

4. 文字沟通能力

- 用书面形式有效地表达自己的思想和意见。
- 思路清晰，措辞恰当，文体风格与情境相适应。
- 针对不同的人和事，能提出有针对性的指示和建议，表现出熟悉各个业务领域。

9.3.2 公文筐测验命题

1. 岗位分析

针对目标岗位进行工作分析，确定工作的具体职责，以及完成工作所必须具备的胜任力。

确定要依据两个方面来进行：一是通过上述工作分析或胜任力分析技术来澄清拟任岗位的要求，通常包括分析岗位的职责与任职要求，这可以通过查阅有关职位说明书进行；同时还要与任职者或其上级领导进行深入细致的访谈，以澄清拟任职位的关键任务指标和胜任力，如果需要访谈的任职者数量比较多，可以采用问卷的方式进行调研。

二是结合公文筐适合测试的目标岗位，要确定需要在本次公文筐测试中有待测评的胜任力维度。在公文筐测验中采用的典型测评维度包括领导、决策、问题分析、判断、组织、计划和人际关系技能。

最后的测评要素是岗位胜任力和公文筐适合测试素质的二者交叉点。

2. 编制文件

文件的编制是公文筐测验编制过程中的核心环节，主要有以下三个步骤。

(1) 征集文件素材。文件素材不能凭空杜撰，必须从任职者的实际工作出发来设定。一种比较有效的方法是请一批比较好的任职者或者他们的直接上级开个交流会，运用关键事件法，让他们回想自己在工作中处理过的印象比较深刻的事情，并要求他们写出来。事先应该将胜任力模型内容及其内涵告诉他们，让他们围绕这些要素来回忆。至于征集关键事件的总体数量的多少，要根据所需编制的文件的数量而定，一般要按所需文件数量的2~3倍来征集。

(2) 筛选、加工文件素材。运用关键事件法得到的大量素材中，有一些可能不符合要求，比如有的事件根本就反映不出相应的胜任力。这种情况就得看事件能否反映别的胜任力要素，如果什么都反映不出来，就可以把这个事件淘汰掉；如果能够反映出别的要素，就可以把这个事件归类到相应的要素上。然后，对剩下的许多事件进行加工。因为任职者写出来的事件中有的过于抽象或者不够完整，这就需要适当补充完整；有的包含了多个事件，这就需要适当地进行拆分；

有的事件描述得过于烦琐，这就需要进一步精简加工。注意，公文筐测验不是阅读理解或者语文能力测验，而是对各种领导和管理能力的测量，因而不能用艰深、难以理解的词句来影响测验结果的公平性。

(3)编制文件。完成上述工作后，就可以编制文件。文件的类型主要有三种：批阅类、决策类和完善类。

3. 制定答案及评分标准

公文筐编制结束后，就要依据胜任力制定评分标准。为了使评分标准针对性和实用性，就需要收集各种答案，即文件的各种处理办法。一个比较有效的做法就是把编好的公文筐让在任的被试作答。这些被试应该和参与竞聘的被试团体具有相似的特征，可以看作来自同一个样本群体。最后根据这些在职人员的结果进行汇总分类，列出表格。让有经验的被试对上述所有的答案用三级量表评定（好、中、差），并进一步确认题目所测试的要素以及答案可能反映的被试的能力水平。在此基础上，把所得到的结果进行总结性的统计和组织，就得出各文件的可能答案表及评分标准。

9.3.3 公文筐的评分

公文筐的评分首先需要按照所测试的胜任力，设计开发评分标准。
比如，我们针对计划能力和决策能力设计定义，如表 9-4 所示。

表 9-4 计划能力与决策能力定义

计 划 能 力	决 策 能 力
<ul style="list-style-type: none">• 区分工作的轻重缓急：重要且迫切、重要但不迫切、不重要但迫切、不重要也不迫切• 有效的时间管理：设计工作日程，使用日历或备忘录• 设计目标，设计程序、方法、步骤，为目标的实现准备必要的条件	<ul style="list-style-type: none">• 发现各个文件信息的内在关系，找到关键问题• 主动询问有利于更好决策的关键信息• 估量多种问题解决方案的后果利弊及对组织的影响• 能够在综合分析判断的基础上依据有限的信息做出相对最优的选择

考官可以采用的评分方法主要有两种：综合评分、累加评分。

(1)综合评分是在考官阅读完所有文件的回答后就所有文件对错、好坏给各个要素(如计划能力、决策能力)评分。其特点是,进行总体把握,考官的主观随意性大,易起争议。所以要求评价者在胜任力和测评方面受过专业培训,最好由2~3人双盲评分,然后求平均值。

(2)累加评分是就每个文件按各个测评要素评分,再累计得出各个要素分数。其特点是,详尽具体,客观性强,但操作烦琐,评分成本高,而且在开发公文筐测验时最好建立每个素质评分的详尽评分标准和评分常模数据。

无论采用以上哪种方法,实际评分时,最重要的一环是需要考官把握好评定标准。

让考官掌握评定标准是公文筐测验结果评定的核心环节。评分表设计得再好,如果考官对评定标准没有把握好,那么结果评定也是没有可信度的。考官要把握评定标准,通常需要严格的训练。

首先,要让考官熟悉测评要素的内涵和拟任岗位的要求。在公文筐测验的考官中,通常有两类人员:一类是评价专家,另一类是具备拟任岗位工作经验的人。评价专家虽然能够很好地把握测评要素的理论界定和评价尺度,但是对具体的岗位可能不十分了解;而有关领导虽然熟悉岗位特征,但是对测评要素又把握得不太准确,因此,双方需要密切合作,互相学习,各取所长,提高评价的客观性和有效性。

其次,要加强评价练习。让考官熟悉胜任力要素的内涵和拟任岗位的要求并不是一件很容易的事情,需要通过评价实践来巩固。通常可以让多位考官同时对几份公文筐测验的作答情况进行多次评定训练。评分的实施程序一定要注意,一般是两人以上各自独立评分,然后交流评分结果。如果发现不同考官的评分结果之间的差异比较大,就让他们简述自己的评分理由,拿出客观的评分依据,据此对他们进行指导,使他们把握好统一的评分尺度,直到达到预定的标准。

9.3.4 公文筐与小组讨论

公文筐与小组讨论的测试形式完全不同,测试素质也有比较大的差异,但在测试素质的项目上高度互补。例如,公文筐主要测试计划能力、决策能力、文字

表达能力等纸笔测试形式适合测试的素质,而小组讨论主要测试人际互动类的素质,如组织能力、倾听能力、影响力、人际交往能力等。

公文筐与小组讨论对于同一个胜任力指标的测试也是互补的,二者分别测试同一胜任力的不同侧面。例如,公文筐也可以测试组织能力,但更多的是测试“组织的策略与意识”,尤其是“授权的策略与意识”,而小组讨论则测试具体的组织行为表现,如请别人发言、纠正跑题、总结概括大家的发言等。

总体来说,这两种方法综合使用是非常好的组合方式。

第 3 部分

应 用 篇

无领导小组讨论的应用领域

无领导小组讨论是人才测评和人力资源管理整体解决方案的一部分,是人才测评中不可分割的一部分,在招聘、选拔、考核、培训中有很高的使用价值。随着人才测评应用的范围不断拓展,无领导小组讨论由最初用于招聘和选拔工作,逐渐发展到用于管理潜能的考核、培训工作、领导力提升、教练技术,还可以应用于会议创新等管理工作。

10.1 无领导小组讨论在招聘选拔中的应用

大量实践证明,无领导小组讨论比较适用于“与人打交道比较多”的岗位,如咨询师、销售人员、管理者等;也适合企业在大规模校招的快速初筛中使用,相对于面试,小组讨论可以实现6~10位候选人的同时“面试”,时间成本和经费投入比较低。

10.1.1 在招聘中的应用

招聘是人力资源管理的第一步,也是关键的一步,将对人力资源管理的每个环节产生重要影响。使用科学的测评方法进行招聘才能保证招聘质量。在测评中,招聘企业先考察应聘者的学历、工作经历、职称,然后开展例行的面试。若据此

做出录用决策,这对于初级的岗位是可以的,但是不够理想,因为招聘所依据的评价多是候选人外在或间接的行为特点而且是部分的、不全面的。若对于中高层岗位或重要岗位,这样做的准确度就会受到更大影响,成功率往往会比较低。所以,在招聘中有必要增加心理测验以及无领导小组讨论等情境模拟手段,对其岗位胜任力进行深入评价后才能全面把握他的潜力和特点,对人岗匹配程度做出评价,从而做出科学招聘决策。

无领导小组讨论等情境模拟技术的运用可以使人事决策更科学、更准确。无领导小组讨论结合其他人才测评方法对应聘人员进行评价可以了解一个人的能力、个性特点、工作风格等与工作相关的各方面素质,得出一些诊断性的信息,从而分析该应聘人员是否能够胜任该工作,能否领导好新的团队,能否与新团队融合等,并可以大大提高甄选效率。

下面介绍一个笔者亲历的,在某民营房地产集团人力资源总监的招聘中应用无领导小组讨论取得成功的案例。

该集团公司对外公开招聘一位人力资源总监,经过层层测试与考察,有一位优秀的候选人罗某脱颖而出。在最后阶段,公司引入了“无领导小组讨论”技术,让集团人力资源部的五位主管经理与候选人组成六人小组展开讨论。五位主管经理包括薪酬经理、绩效经理、招聘经理等。讨论结果发现,候选人罗某在小组讨论中展现出很强的领导、驾驭能力,善于组织协调,调动大家的积极性,论证分析透彻,引经据典,旁征博引,及时总结概括大家的发言,充分激发大家的积极性,让多数主管经理心服口服。但是,薪酬经理往往有自己的不同意见,总是与其意见相左,并且,非常激烈反对候选人的意见,行为与态度表现得很强势。

测评专家组经过认真分析认为,候选人罗某具备总监的各项胜任力,可以上任,但是,要关注其与薪酬经理的上下级关系。据该公司的负责人介绍,薪酬经理是老职工,业务能力强,但是个性很强,自视过高,非常希望做人力资源总监,但是由于其领导力比较弱,集团公司没有任命他,而是从外部招聘新人。

笔者在半年后的追踪发现,新总监的胜任情况良好,唯一的问题是其与薪酬经理的关系不断僵化。薪酬经理常常不服其领导,公然顶撞他,最后,总经理不得不将薪酬经理调离集团人力资源部。

无领导小组讨论还为人员的预测与发展奠定基础。我们招聘一个员工,不仅要看到他目前的特点和职位适应情况,由于人和环境都在不断发生变化,我们还需要预测一个人未来发展的可能性。研究发现,无领导小组讨论应用于以招聘为目的的管理决策时,对于应聘人员未来的工作绩效有很好的预测效度。它不仅可以使我们了解应聘人员目前的素质状况,为目前的人职匹配提供信息,还可以为我们提供应聘人员未来发展可能性的信息。通过对应聘人员采用有针对性的测评技术,能把握他们实际具备的素质以及进一步发展的潜力,从而能够准确地判断应聘人员对招聘岗位的胜任程度,并预测应聘人员在特定岗位未来的绩效水平。

10.1.2 在选拔中的应用

无领导小组讨论在企业内部人才选拔中的应用价值也比较大,运用的方法与招聘是一样的。比如,某民营企业的研发部需要选拔一位部门负责人,部门七位员工作为候选人,他们有的业务能力强,有的业务能力一般。我们仅仅根据业务能力和业绩水平选拔人才是存在很大风险的,常常是不成功的。为此,可以组织研发部的七位员工开展无领导小组讨论,评价者则观察谁有组织大家的意愿,谁能很好地集思广益,谁能激发大家的创造性思维,谁愿意为大家提供支持与服务,谁能尊重和团结其他团队成员。具备上述素质特点的员工,即使业务能力和业绩水平处于中上水平,也比技术骨干更适合做研发经理工作。所以,小组讨论在企业内部选拔领导者中很常用,应用价值很大。

但是,内部选拔不同于外部招聘,牵涉的组织政治、利益平衡等现实因素更多,问题更复杂,而且企业管理者通过在日常工作的长期观察,对于内部人员的素质特点已经比较了解,判断其胜任目标岗位的程度有更多的客观事实依据和考察渠道,可以充分利用。所以,在企业内部开展人才选拔工作,要超越单纯专业技术的思维局限,更多地从现实的多元角度考虑问题。企业是否运用评价中心和竞争性选拔的方法选拔人才,以及运用什么方式方法选拔人才,要考虑更多因素,要从企业的规模、组织氛围、企业文化、岗位重要性考虑,更要从企业高层的管理风格、决策方式和性格特点,以及高管的用人诉求和价值判断出发做出决策并策划方案。要经过全面调查,权衡各种因素后,再设计测试方案。

专业人士要不断宣传和推介科学的测评技术,但是在运用测评技术时不要成

为“唯技术论”者，要关注现实管理特点、现实难题情况、问题的边界所在，密切结合实际，兼顾科学性和现实性，循序渐进推进技术应用，巧妙应用技术，以实现创造价值的目标，逐渐赢得大家的信任，获得更多人的支持，从而不断地推进人才测评事业。这一点不仅适用于选拔测评工作，也适用于管理中的很多问题。

10.2 无领导小组讨论在培训中的应用

无领导小组讨论在培训中的应用空间很大，而且越来越受欢迎。根据笔者在几十位人力资源经理中开展的一次调查，无领导小组讨论在培训工作中的应用频次超过招聘工作。

10.2.1 无领导小组讨论在培训中的应用方法

无领导小组讨论在培训中使用，多采取分小组讨论的方式，将所有学员分成5~10人一组，每组就某一问题进行深入讨论，最后提出明确统一的解决办法。这与人才测评中的小组讨论操作大致是一样的。

在培训中采用无领导小组讨论，与人才测评中的操作方法有不同的地方：可以无人主持，大家自由、尽情地发表自己的意见，畅所欲言；也可以每组安排一两个主持人，宣布讨论主题，规定讨论的逻辑起点，确保讨论的连贯性等，若有人偏离主题，主持人应该及时提醒。当争论过于激烈时，主持人可以干预，暂时采用“有领导小组讨论”，还可以设定讨论规则，保证任何创意都得到保护和及时记录。

在培训中使用无领导小组讨论，与人才测评中的小组讨论最大的差异是目的不同。一是在培训中运用小组讨论是为了激发学员的参与热情和参与效果，而不是评价其行为素质的水平，讨论的过程和效果都是我们关注的内容。二是实施过程的干预有很大差异：在人才测评中，除非特别有必要，测评师才对“偶然事件”进行干预，给出红牌和黄牌；而在培训中使用小组讨论可以进行更多的干预，可以安排主持人积极对讨论进行干预，比如，鼓励健谈者，让健谈的人有更多的表现机会，使得课堂增色许多；对无端的争吵和冲突及时制止，对高谈阔论和滔滔

不绝的行为，可以直接打断；可以根据讨论中学员的兴趣、讨论进度，随时更换话题或者提出新的讨论要求。

测评师可熟练掌握无领导小组讨论的组织实施技巧，积极应用到培训的小组讨论中，可以很好地把握讨论的进程，提升讨论的成效，克服讨论中的障碍。测评师若熟练掌握观察评分方法，通过“专业化”观察、评价，做出深刻、有针对性的点评，可以使学员取得更多的培训收获，提高学员的自我认知、管理认知水平和其他各种素质水平。

10.2.2 无领导小组讨论应用于培训工作的价值

1. 激发学员的积极性

小组讨论使得大家的参与感很强，形式生动活泼，可以充分调动大家的培训热情和参与活力。

2. 帮助学员提高自我认知水平

小组讨论练习能让被试深刻了解自我、体验自我，提高自我认知水平，而自我认知水平是一个人素质的核心与关键，是情商的核心基础，也是领导力提升的重要前提，无论如何强调都不过分，这已经成为无数智者和管理者的共识。老子在《道德经》的第三十三章指出“知人者智，自知者明”，即“了解别人的人智慧，了解自己的人圣明”。星云大师有一本书《留一只眼睛看自己》，通过讲故事的方式告诫大家“了解自我”对人成功有多么重要。

3. 激发创新思维

与其他培训技术相比，无领导小组讨论这种培训技术，使大家耳目一新，以此为契机，打破员工的一些旧的思维习惯，带动思维的创新。

4. 有助于解决实际问题

在讨论中，大家各抒己见，相互启发，加深对问题的理解和认识，有助于大家解决自己面临的现实问题，产生实际价值。

所以，培训师和学员都非常喜欢采用小组讨论的培训方式。

10.3 无领导小组讨论在绩效管理中的应用

10.3.1 现代绩效管理

传统意义的绩效考核是对员工已经完成的工作进行评定,属于“事后考核”。传统的绩效考核,考察的是个体的业绩水平和工作中的具体行为表现,即能够从事外在的言行或者数据指标来观察的表现。

现代意义的绩效管理是基于企业发展的战略目标,将提升员工绩效与组织绩效进行高度统一的管理。因此,现代意义的绩效管理需要了解员工的现实绩效与个体的潜在能力水平,以及二者的差距,从而充分激发个人的潜能。

人才测评技术能够客观地对被考核者的潜在能力、职业态度等进行评估,有助于实现现代绩效管理的目标。

10.3.2 人才测评在绩效管理中的应用

无领导小组讨论等人才测评技术在绩效评估中的应用如下。

(1) 日常的人事考核内容非常丰富,但关注的核心是事实和现状,比如注重 KPI 指标的完成情况,同时它具有制度性、强制性的特点,往往过分强调对人的外显行为和表现的观察,忽视对人的内在心理特点的了解。引入无领导小组讨论等测评手段对下属的能力、个性、动机特点进行考察,并与工作任务对照分析。如果这种内在心理特点与工作任务相匹配,就会大大激发其工作热情。若领导者能够根据下属的行为风格、心理特点,调整自己的沟通方式和领导方式,常常会收到事半功倍的效果。

所以,通过无领导小组讨论等人才测评技术了解企业员工的内在特点,有策略地加以利用,会大大提高员工的工作绩效。因此,在考核方案中适时地增加小组讨论、心理测验等方面的测评,能够使得考核更加丰富、完善。

(2) 人才测评技术在绩效评估中,在对“能力和潜能进行考核”方面具有显著的效果。人力资源管理者在传统的绩效评估中,对能力的考核往往习惯采取“360 度评估”的方法,这种方法的弊端在于非专业的评估者们的评估标准与目

的缺乏统一,常常根据主观感觉评分,被评价者的得分主要取决于被评估者在企业内部人际关系水平的好坏。而无领导小组讨论等测评技术是由专业人士评价的,能够帮助企业员工发现自身的素质特点,对员工的优势和不足均有直接的行为依据,具有较强的说服力。

(3)无领导小组讨论与公文筐等测验可以作为潜能考核的重要手段,可以在绩效评估中发挥重要作用。可以先了解员工在实际工作中的能力考核结果,根据其在工作中的能力表现,从能力测验、小组讨论、公文筐等技术中选择工具,测试个体的潜能水平,并推断和把握其潜在的发展方向。

总之,组织中的绩效评估都是包含对人进行考察和评价的。单纯地通过业绩考察评价个体显然很不公平,因为业绩的取得受很多客观因素的影响。理论上,没有任何两个岗位的业绩可以完全公平地比较。这一评估过程通过引入无领导小组讨论等人才测评技术能够更加全面、科学、公正、客观、有效。

引入测评技术对员工进行更全面深入的考核,一方面可以给予公平的待遇与奖励,留住优秀人才;另一方面可以使人才在每次测试后了解自己的优劣势,从而自觉地接受组织培训,加强自身的学习、训练和修养。而且,组织非常需要不断对企业的人力资源情况进行盘点,需要随时摸清本企业的人力资源状况,使其能与企业的战略目标相匹配,并且使得本企业的人力资源得到充分开发。当企业经营环境与目标发生变化时,企业更需要重新审视、考察、盘点企业的人力资源状况。比如,一个企业可能要启动一项新的发展战略,如果资金环境条件、市场潜力都有很好的评估,唯独对实现该战略的人力资源没有很好的盘点和配置,该战略很可能会失败,因为任何战略都主要靠人去实现。在上述考核和盘点工作中,对全体员工尤其是关键岗位人员进行胜任力评估,对战略执行力进行考察是很重要的。其中,无领导小组讨论、心理测验、行为面试等人才测评技术无疑是最“给力”的工具。

10.3.3 无领导小组讨论与绩效管理

人才测评在绩效管理中有很大的应用空间,而无领导小组讨论作为核心技术手段的作用不容忽视。

通过无领导小组讨论等情境测试能实现对个体潜在素质和稳定行为特点的评估,如组织能力、影响力等。整合测试结果,可实现对企业整体人力资源胜任水平、执行力水平的盘点,以实现对未来企业业绩的预测,使考核更加全面、更具有前瞻性,有助于实现现代意义上的绩效管理目标。

10.4 无领导小组讨论在领导力教练中的应用

10.4.1 关于教练辅导

教练辅导是一种目标定向的一对一学习方式,主要用于提高领导者的工作绩效和组织效能。教练通常由“被辅导者”的上级或外部专家担任,被辅导者有时为个体,有时是一个由 5~10 人组成的团队。领导力教练是教练的一种主要类型,是旨在提高领导力而实施的干预。

教练辅导、行动学习和 360 度反馈日益成为领导力开发的主要方式。一项针对 350 多家企业所做的调查表明,它们也是最成功的领导力开发方式。

10.4.2 关于领导力

对领导力的定义尚且存在争议,下面摘录一些领导和领导力的权威说法。

美国前国务卿基辛格博士(Henry Kissenger)认为,“领导就是要让他的人们,从他们现在的地方,带领他们去还没有去过的地方”。德鲁克基金会在《领导者的对话》一书中提出“领导力”的概念:“领导力是把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力。”在管理学上,领导力一般被定义为,“一种借着指挥、引导和影响他人,以达成目标的一项能力和行为”。

从狭义的领导力概念上来说,在一个企业中,高层管理者尤其是一把手需要具有领导力,他要为企业制定“愿景”,确定战略目标及发展方向,能够组织、感召、影响其成员去实现这个目标。

从广义的领导力概念上来说,企业里的任何人都需要具有领导力。企业中的任何一个角色都有发展领导力的需求,因为企业中,随时会组建不同大小和层次的团队,有长期的,有短期的,也有临时的。企业中组建团队就是为了实现一

定的目标的,为此,就需要有人带领、影响团队成员实现团队目标。从理论上讲,任何一个员工都有机会成为其中某个团队的领导者,这时,就需要有领导力,带领大家实现目标。

所以,领导力就存在我们的周围,存在许多层面、许多地方:在管理层,在执行层;在课堂,在会议现场,在足球场;在政府,在行业协会,在军队,在家庭;在跨国集团公司,在创业企业。我们可以在各个层次、各个领域看到领导力在发挥作用。

领导力正在成为我们做好每件事的关键要素,是决定企业成功的重要因素之一。大量实践证明,领导力是可以通过一系列实践去模仿和发展的。所以,企业积极、有计划地选拔和培养领导人才正成为取得竞争优势的关键举措。

10.4.3 无领导者小组讨论是演练领导力行为的极好平台

无领导者小组讨论是引发领导力行为的有效工具,是提供领导力实践和提高的平台。

无领导小组讨论可以引发影响力、指挥能力、组织能力、引导他人、合作体谅、团队集体决策等关键领导力行为,并且很方便反复练习、演练这些行为。演练是低代价的,仅仅存在时间和测评工具开发的成本,大家不会因为失误犯错带来实际损失。小组讨论练习是动态的、互动的,大家容易观察到别人的领导行为,可以相互点评,相互模仿优秀的领导行为,专家则及时提供专业反馈。参与者经过学习反思后,可以再度进行演练,实现螺旋式的进步。更为可贵的是,小组讨论可以对这些领导行为进行量化评估,撰写评价报告,提供精准的个性化反馈,这对于提高领导力非常有帮助。

因此,企业教练在发展被辅导者领导力的过程中,可经常组织大家开展小组讨论,教练作为旁观者,观察并提供反馈。在小组讨论练习中,大家可以学习的内容很多,如如何评价他人、如何发挥自己的潜能、如何观察他人、如何有效影响他人,如何改进思维方式、如何做团队决策等,还可以认知自己的优劣势,以促进自我改进和素质优化,这恰恰是领导力提升的关键所在。

在教练过程中,无领导小组讨论可以提高领导力的独特作用:除了通过个性

化、及时集中的辅导反馈,还可帮助被辅导者明确素质发展目标,提高自我认知,并及时提升能力。另外,小组讨论通过构建一种纽带关系来帮助被辅导者加强人脉联络,增加个人资源储备,加强相互了解,并减轻孤独感。

10.5 无领导小组讨论在领导力发展中心中的应用

10.5.1 什么是领导力发展中心

领导力发展中心是以领导力的发展为目标,通过开展测评和培训工作的,帮助领导者逐步提高自身水平的组织。它是借助无领导小组讨论等评价中心技术手段,了解分析领导者的优劣势,并以此为基础,对领导者开展有针对性的培训,来逐步提高领导者素质,创造更高的工作绩效。

发展中心是在评价中心的基础上发展起来的。其基本程序如下:首先评估岗位所需的胜任力,然后综合运用心理测验、面谈和情境模拟的方法来评估领导者的优势和不足,确定个人领导力水平与岗位要求之间的差距,把结果反馈给领导者,并采取合适的辅导方式,帮助其发展自己的潜能,使其在自己的职业生涯中不断进步。

很多跨国公司都使用发展中心的方法,收到了良好的效果。

评价中心与发展中心的相同之处

- 都采用一些预先了解的与工作相关的标准;
- 都针对这些标准提供系统的、有目的的评价;
- 都用一系列练习来引出与工作相关的行为;
- 练习阶段都由经过培训的评价者进行观察、评价,并给出评价依据。

评价中心与发展中心的不同之处

评价中心:

- 有通过/不及格标准;
- 被用以填补空缺职位;
- 解决组织即刻的需要;

发展中心:

- 没有通过/不通过标准;
- 被用以个人发展中;
- 解决长远需要;

- 评价者少于被试；
- 经理们也是评价者；
- 很少着重自我评价；
- 看重当前被试能做什么；
- 用以满足组织需要；
- 评价者扮演审判官的角色；
- 重视筛选，很少或者没有发展反馈及追踪；
- 之后一些日子给出反馈；
- 只有组织拥有信息获得的权利；
- 开始之前很少对评价中心进行介绍；
- 更多用于外部候选人的筛选。
- 评价者与被试的比例是 1 : 1；
- 没有经理作为评价者；
- 非常看重自我评价；
- 重视潜力；
- 用以满足个人及组织双方的需要；
- 评价者扮演服务者的角色；
- 重视发展反馈及追踪，很少或没有筛选功能的；
- 及时给予反馈；
- 个人有信息获得的权利；
- 开始之前会有很详细的介绍；
- 更多用于内部候选人。

10.5.2 无领导小组讨论应用于发展中心的方法

发展中心技术与评价中心技术所用的工具方法基本是一样的，包括心理测验、面谈、无领导小组讨论及公文筐等情境模拟。两者的区别在于，评价中心的目标是测评个人潜质，发展中心的目标是帮助个体发展潜质。例如，在发展中心中，先用心理测试测评个体的性格特点、价值观、能力倾向、兴趣倾向，再采用面试进行深入评价，测试后及时把测试结果反馈给被评价者，帮助其自我分析，指导其如何发挥自己的优势以及如何注意不足的地方，如何提高自己等。

随后，可运用无领导小组讨论、角色扮演、公文筐等情境模拟技术，让被评价者亲身体验自己在处理现实问题时是怎样表现的，评价者和其他被评价者可及时、有针对性地加以点评。被评价者则通过回看自己的录像或者阅读评价报告等方式，客观地了解自己在处理问题时有哪些没有考虑到的问题，可以在哪些方面加以提高，以及自己在与别人交流时存在怎样的问题，更好的交流方式是怎样的，自己可以如何改进等。

在开展发展中心后,最好继续开展教练辅导、行动学习,并有计划地进行轮岗,进一步帮助被评价者提高其素质。

10.5.3 无领导小组讨论在发展中心中的应用价值

不论出于什么目的开展无领导小组讨论,开展一次无领导小组讨论的活动对被评价者和评价者都有很好的价值。

1. 对评价者(考官)的价值与收获

管理者若从事评价工作,能够从以下几方面取得收获:提高观察的技能;对集体互动的动力学规律和领导风格方面增加鉴别力和分析力;对管理素质行为有新的深度理解;通过重复应对管理案例问题和其他模拟练习强化自己的管理技能;拓展对现实问题做出反应的实用技能;发展描述行为的更为确切的词汇。

这些技能可以应用于工作的很多方面。大量研究证明,经过开展无领导小组讨论、面试等评估工作,评价者回到工作环境后,对周围人所作评价的准确度和自己随后的个人行为都有很大的改进。有些公司对评价者的这种收获非常看重,于是,他们在评价方案中提高了“评价者与被评价者”的人员比例,让更多的管理人员参与评价,以便让更多的评价者取得该工作经验。甚至,有的公司开展小组讨论或评价中心的首要目的就是让公司管理层提高评价人的技能,对被评价者的评价成为第二目标。

对评价者的正规评价技能培训是不可以省略的,并且是首先要进行的。评价者培训的主要焦点是观察行为、记录行为,将行为归类、打出分数,正如本书前文所介绍的 ORCE 技术。

在实际开展的小组讨论过程中,评价者集中精力观察被评价者的行为。在观察行为以后,评价者可以将自己的观察结果与其他评价者的观察结果进行比较,有时还可以通过回看录像再次做观察。最后,要鼓励评价者将所学到的方法付诸实践。

2. 对被评价者的价值和收获

无领导小组讨论往往对实际工作有较高的仿真性。被评价者参加一个无领导小组讨论,相当于做一次印象深刻的管理工作实践。很多证据表明,人们从参加小组讨论练习中能对自己有深刻的洞察,而且研究证明这种自我洞察是比较准确的。

从小组讨论得到的自我洞察是有价值的,更有价值的是,专家根据专业观察所作的评价反馈,这种反馈可以提高个体的自我认知水平。专家提供的反馈数量越多、详细程度越大,则效果越好。

对被评价者来说,若将职业计划与评价者的反馈融合在一起使用,并结合反馈结果写一份自己未来的发展行动计划,以及落实计划的书面承诺书,则效果会更好。

3. 其他效益与价值

通过一个无领导小组讨论和评价中心对士气和对其工作的期待肯定有影响,被评价者通常将能够参加小组讨论和评价中心视为在公正和现实的情况下表现他们能力的机会。他们还会理解他们将要担任的职务要求的现实概念,例如,当我们针对目标岗位设计出模拟度比较高的小组讨论和公文筐测验等练习时,候选人在做完练习之后,对未来职位需要做的工作挑战性就有了新的认识,获取了新的策略和技术。

某银行领导力发展中心项目简介

项目背景

××银行是我国领先的国际化银行,分支机构遍布全球,主要业务包括商业银行、投资银行和保险业务在内的全面的金融服务。由于近年人力资源进行了大刀阔斧的改革,许多年轻人上升到了管理层,如何培养提升这些人的领导力,带领银行更好更快地发展成了银行的头等大事。

解决方案

四名具有丰富项目实施经验的资深顾问组成项目小组负责本项目的具体实施。项目实施过程中,项目组首先与××银行的高层领导小组成员进行深入的沟通。在进行大量的访谈、调查与信息收集工作的基础上,与××银

行的高层领导小组共同商定了具有可行性的实施方案,并遵照以下流程开展领导力发展中心工作:

第一阶段:访谈研究,设计发展中心方案

针对企业文化、发展阶段,以及岗位胜任力要求,通过问卷调查、行为事件访谈等方式,切实掌握领导力发展需求。根据访谈结果,结合不同的测试手段,编制客户化试题以及客户化测评工具。

第二阶段:发展中心培训阶段

针对访谈调查得到的领导力发展需求,进行有针对性的培训,培训内容囊括了领导力发展的主要方面,并且在整个过程中,充分利用无领导小组讨论、角色扮演等测评手段,对参与培训的学员进行全方位的测评,了解其能力、素质上的特点和短板,并及时向学员做出反馈。

第三阶段:培训反馈阶段

在对学员素质、能力特点充分了解后,撰写学员反馈报告,并进行反馈面谈,指出其缺点和不足,向其提出在银行业进一步发展提高的建议。

项目成果

参与发展中心计划的每名学员都获得了咨询团队的指导,全面、客观地了解了自己的优点和不足,在反馈阶段中,咨询团队根据每名学员的特点向学员提出了进一步发展提高的建议,受到学员和组织机构的一致好评。

10.6 无领导小组讨论在日常会议中的应用

无领导小组讨论在日常会议中有很好的应用价值,可以对部分日常会议进行改革,使得会议更有成效、更有创造性。日常会议都是由领导者主持的,与会者存在尊卑、地位的不同,他们讲话的内容和表达的方式方法是受企业文化和领导者的风格影响的。一般来说,领导者的权力动机和控制欲望都比较强,这是他晋升成为领导者的动力来源,也是优秀领导者应该具有的素质。而当权力动机强的领导主持会议时,这样的领导往往会左右讨论的主题、进程、交流方式,甚至决定谁可以发言以及发言的先后顺序,并且可以轻易扼杀下属的好建议。更糟糕的

是,在会议上有时会出现一些个性强的员工和管理者,他们喜欢反驳、指责别人,甚至胡搅蛮缠、脾气暴躁。这样,大家在发言时就会“三思而后言”,要反复思考哪些话可说,哪些话不可说,哪些建议虽然重要但说出来会让领导不开心,哪些建议虽然对企业有深远影响但说出来会得罪许多同事等。“实话不全说”、“沉默是金”,已经成为一种职场“智慧”,但其实这是一种明哲保身的做法。这样的组织氛围和企业文化一旦形成,潜在的“危险”就埋下了种子,“泰坦尼克号已经悄悄驶向冰山”,丝毫不能促进问题的解决。长此以往,领导实际变成了“瞎子”、“聋子”,难以了解企业情况,也无法从专业人士的专长中受益,以及从大家的创造性智慧中获取营养。组织未来的发展十分堪忧,企业倒闭只是时间问题。

如何改变这一现状?最为根本的办法是领导者转变观念,改变组织文化,倡导和建立“实事求是”、“不唯上、不唯名、只唯实”、“知无不言、言无不尽”的价值观,这是国内很多组织追求的目标。然而,“冰冻三尺,非一日之寒”,有些组织若达到这一步需要漫长、艰苦的改革创新。

这里笔者推出一种快速高效、两全其美的办法,就是引入无领导小组讨论的理念和方法。领导者可以宣布对部分会议进行创新、改革,将部分会议的形式设定为游戏性质,宣布某些会议为无领导小组讨论。

首先,向大家宣布讨论的目的是为了企业和大家的共同利益,是为了“提升团队凝聚力”,或者“集思广益”。

其次,宣布讨论的原则,鼓励每人围绕主题思考问题,进行批判性思维,更多表达自己的真实想法,自由表达自己的观点,相互评价想法,讲话对事不对人,包容别人的反驳意见。总之,讨论具有开放性、灵活性、轻松活跃和重点突出的特点。

这里比较重要的是,大家需要一个心态调整的过程,尤其是领导者要带头调整心态,真正将自己的“权力之剑”暂时放下。要求大家既把讨论当成游戏,不计较别人的讲话内容和方式方法,从心理上接受别人的反对意见甚至批评,又能够严肃对待,在讲话内容上要用事实说话,围绕主题开展。

这时,“强势型”领导有时可以作为平等的一员参与讨论,也可以作为旁观者或“考官”不参与组织、不发表个人意见,尤其不要愤怒地指责或者反驳别人,这是这种讨论成功的关键。在会议上,鼓励大家不用顾及领导的存在,不拘泥于

讲话的形式，畅所欲言，自由讨论，充分献计献策，甚至允许有奇特的观点，但强调围绕目标以事实为依据讲话。

为了使讨论更有效，可以设一位协调员（最好不要由领导来做，找一位组织能力强的普通员工即可），他仅仅是协调人的角色，尽量少发言。其作用是将谈话推动下去，要冷静地抓住问题的重点，围绕重点开展交流。由于是游戏性质，大家的发言不承担任何责任，可能会出现冲突和一些纠缠不清的争论，这时，协调员要出面理顺纠缠不清的问题，找到冲突的核心，引导相关参与者承认自己的错误，相互寻求谅解。对于发言内容不能实事求是的，协调员应该引导大家加以澄清和反驳。

企业经常组织这样的活动，领导者会赢得大家的一致赞誉，员工主动献计献策的热情会充分激发出来，真实的问题会及时暴露、及时解决，重大危机会消失于无形之中，为企业带来突破性发展的创意会产生，企业的团队智能水平大大提高，组织的发展也有了坚实保证。

实践证明，这种新型会议还是组建高效团队、提升团队凝聚力和战斗力的好办法，这一做法可以激发大家的主人翁责任感和工作投入精神，激励大家加强相互沟通协作，并最终提升组织的核心竞争力。

英国的亚瑟王正是采用类似方式称雄英国，成就一番历史伟业的。当时的亚瑟王至高无上，但为了成就事业，他发明了圆桌会议，拉近了与骑士们的距离，在讨论中与大家保持平等，充分开发了大家的创造力。最终，他依靠圆桌统一了大不列颠，创造了不朽的历史功绩。

当代，这方面的成功典范是韦尔奇。作为通用电气的总裁，作为世界“第一CEO”，他常常走到基层员工中间，让大家权当他“不存在”开展讨论。他常对下属说：“今天的讨论是非正式的讨论，请大家围绕某某主题（新老员工之间的关系、生产制度）畅所欲言，就权当没有领导存在。”这样，大家相互讨论、争论，畅所欲言，他则侧耳旁听，认真记录。正是采用这种办法，他全面、准确地把握企业方方面面的情况，这对他正确做出重大决策非常关键，同时也很好地激励了员工，树立了自己的威望。韦尔奇认为自己的这种沟通方式是他成功的两大法宝之一，另外一个法宝是“正确地选人”。

另外，正如上面所分析的，无领导小组讨论也是企业各个部门开展研讨和调研时可以借鉴的方法。企业有些部门在收集部门员工意见与集思广益中也可以使

用此方法,如企业的人力资源部、战略部门以及研发部等。具体操作方法为:先约定好“无领导小组讨论”的规则和程序,让大家充分将自己的“戒备心”和“种种顾虑”放下,或暂时放到一边,平等、自由、充分地展开讨论,谈出自己的真实想法和创造性的意见。这样,部门负责人所收集上来的信息就更充分、更有价值。

当然,在中国文化背景下推广上述方法,比国外更为困难,需要从人情世故、面子维护等层面考虑,要采取循序渐进的策略,但是我们也更需要推广这种方法。一旦采用这种方法,意义与价值将更大。

10.7 无领导小组讨论在特定岗位人才筛选、基层领导者发掘和高层次人才评估中的应用

10.7.1 发掘有领导潜质的管理者

在日常会议、集体调研,以及各种聚会活动中,我们适当调整活动形式和要求,为大家提供更多的表现机会,在推进活动的同时留意每个人的表现,运用本书的技术方法观察、归纳、评价,就会发现一些有思想、有创意、有进取心的个体,或者有组织意识、影响力强的个体。这样,我们就可以初选出了有潜力的人选。

当目标管理岗位出现空缺时,可以从这些潜力人选中选择候选人进行重点考察,常采用的办法有360度评价、心理测验、行为面谈、业绩评价等。针对候选人考察的最实用的办法之一是“人才评估会议”,这也是类似无领导小组讨论的会议形式。

根据著名跨国公司的成功经验,可以找五位认识候选人的同事,让他们围坐在一起展开无领导小组讨论,每人开诚布公,分享对候选人的观点、看法,以事实为依据,相互争论、相互验证、相互监督讲话的内容,自由交流,直到最后达成一致意见。这种小组讨论对于真正了解一个人非常有效,可以克服每个人的主观性和偏见,围绕目标岗位和候选人收集尽可能多的信息,可以立体、全面地了解候选人,做出更为明智的决策。其实,这种方法不仅适合管理岗,对于各层级、各类岗位的候选人都适合。

为了使得人才评估会议更为有效,我们可以积极应用小组讨论的一些组织实施技巧:要讲清楚讨论的目的、价值和意义,比如,正确的选人对企业发展的重要性;要让大家放下心理包袱,以开放的心态积极为企业献计献策,以坦诚的态度参与讨论;使得每个人都有充分表达观点的机会;严肃纪律,事后要做好保密工作。

企业可以对普通员工经常采用上述方法进行考察,这是发掘中基层管理者非常好的手段。这样,领导者就不用忧虑和感慨“人才难求,人才难寻”。其实,人才就在你身边,关键是你不了解他们,或者你没有好办法发现他们的潜力;而有潜力的人才也就减少“怀才不遇”的遭遇,不会整天感叹“千里马常有,而伯乐不常有”。

10.7.2 特定岗位人才筛选

根据实践经验,对于常常与人打交道的工作,如心理咨询师、管理咨询师、医生、律师、护士、销售人员、行政人员、人力资源工作者都适合采用无领导小组讨论的测试方式,在招聘、选拔中实际应用的效果都不错。

不同职位的评价标准存在差异。比如,优秀的人力资源工作者需要良好的沟通能力和影响力,比较善于阐述自己的观点,善于组织协调,平息冲突、缓和矛盾,平衡各种利益关系,在讨论中会积极影响别人,但是,不过分控制讨论的进程,不追求在小组中成为核心或表现最为优秀,必要时甘做“绿叶”。优秀的心理咨询师则在小组讨论中沟通交流能力强,同理心强,能够充分体谅他人的需要;思维活跃,办法多,分析问题有哲学高度。对不同职位,观察的侧重点有所不同,关键是围绕岗位的核心胜任力开展评价。

10.7.3 在高层次人才评估中的应用

在对专业型领军人才和企业高管的招聘、选拔中,常常遇到候选人拒绝接受正式的人才测评的情况。的确,对高层次人才,他们的资历和成就使得他们拥有足够的资本,是猎头公司“围猎”的主要目标,即使拒绝被测评也可以获得大量的工作机会。然而,对企业来说,“空降”高层次人才存在很大风险,他们非常希望对候选人的个性、能力、管理风格进行深入了解。

解决上述两难问题的办法之一是“非典型性的小组讨论”。这种方法已经在实践中得到很好的应用。可以专门创设这类场景，表面上设计一种非测试场景，组织一个研讨会，请候选人参加，实际是以测试为主要目的，观察、评价候选人的表现。测评师、用人企业的有关负责人和候选人均围坐在圆桌中进行研讨，可以没有主持人，大家都参与讨论、发表意见、畅所欲言，共同推进讨论进程，测评师以讨论人的身份参与活动。这样，一举两得，既完成了主题研讨，又客观、深入地了解候选人的个性、专业、能力等，还可以打出具体的评价分数，写出专业的评价报告。

在有些情况下，还可以根据实际需要，对无领导小组讨论进行创新，采用“有领导的小组讨论”，让关键候选人主持会议或研讨，考察其领导力水平。例如，笔者曾经帮助一家跨国公司招聘大中华区生产总监，经过层层筛选，圈定了一位比较理想的候选人李某。为了进一步了解其潜力，该公司邀请各个大区的五位生产部经理在总部会议室集结，召开主题战略规划会议。在这次会议上，请李某筹划、发起和组织会议，调动大家参与会议的积极性，鼓励大家畅所欲言，并做总结性发言，在会后还要提交一份会议总结报告。测评师则据此对其组织能力、影响力、人格魅力、综合分析能力、战略眼光、写作能力等进行评价，从而为最后的人事决策提供了很好的支撑。

后记

本书凝聚了一大批专家学者和一线人力资源工作者、管理者的智慧与汗水，需要感谢的人太多太多。

首先，笔者在人才测评方面的点滴进步和收获得益于前辈的指导、关心和帮助：北京师范大学心理学院的郑日昌教授，北京双高人才发展中心主任袁方，双高中心的王璞副主任，北京师范大学心理学院的金盛华教授，北京大学心理系的王垒教授，中国人力资源开发研究会测评分会的会长杨河清教授、分会常务副会长及北京大学的萧鸣政教授，国家行政学院领导力中心主任胡月星教授，全国组织干部学院的常务副院长吴瀚飞同志等。中国人力资源研究会原会长潘金云、秘书长李震，原中科院心理所的时勘、王二平研究员。

感谢蒙牛乳业集团的创始人牛根生和众多中高层管理者的大力支持和信任，以及中国质量认证中心、味好美集团、同仁堂、西门子、中工国际、天润集团、天鸿集团、国家核电、交通银行、中国银行总行等上百家各类企业、事业单位和政府机构提供的平台。

感谢许许多多朋友、同行，其中包括人社部考试中心的刘远我研究员，中国人力资源研究会副秘书长李直，北京市人事考试中心的刘燕伟书记，中组部考评中心的王琦局长、李振杰处长，北京师范大学心理学院测量所负责人徐建平教授，神华集团人事部的苏宏明，合肥市领导人才评价中心的朱晓红总经理，清华大学经管学院的吴志明教授，中国人力资源研究会的资深测评师时浩等。

感谢全国各地的无数企业届的朋友、数千名人才测评师学员，他们为小组讨论技术奉献了很多创意、智慧，提出了很多很好的见地。由于人数多，就不一一

列出姓名，一并表示感谢。

感谢原英国利物浦大学彻斯特学院心理系主任 Louise 教授的大力帮助。感谢英国测评公司 Capita Ras(Public Sector Resourcing)2003 年在中英友好基金会的资助下提供了测评样题资料。

本书从各种途径收集了一些资料，有的已经找不到出处，无法标注出处或作者，在此表示感谢。

感谢电子工业出版社的晋晶和杨洪军两位老师，她们为本书的编辑出版提出了很多宝贵意见，付出了大量辛苦劳动。

总之，非常感谢许许多多同仁的付出和努力，没有大家的无私奉献，本书是不可能面世的，我更多的是将大家的智慧和经验进行归纳、总结、提炼，形成一定体系，方便更多的同仁了解掌握，希望本书可以为更多人带来一点点启发。

参考文献

- [1] 彼得·德鲁克. 有效的管理者[M]. 屠瑞华, 张晓宇, 译. 北京: 中国工人出版社, 1989.
- [2] 拉里·博西迪, 拉姆·查兰. 执行[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011: 256.
- [3] 吉姆·柯林. 从优秀到卓越[M]. 俞利军, 译. 北京: 中信出版社, 2009: 292.
- [4] Gu Xiangdong, Higgins LT. Civil service leadership selection in China: Historical evolution and current status[J]. Chinese Human Resource Management, 2012(3).
- [5] 孙健敏, 彭文彬. 无领导小组讨论题目设计[J]. 中国人力资源开发, 2004(7): 48-52.
- [6] 漆书青, 戴海琦. 情景判断测验的性质、功能与开发编制[J]. 心理学探新, 2003(4): 42-46.
- [7] Daniel M A, Nguyen N T. Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed[J]. International Journal of Selection and Assessment, 2001(9): 103-113.
- [8] Gatewood R, Thornton G C III, Hennessey H W Jr. Reliability of exercise ratings in the leaderless group discussion[J]. Journal of Occupational Psychology, 1990, 63:331-342.
- [9] 李远. 企业领导胜任力情景判断测验的效度研究[J]. 浙江大学硕士学位论文, 2007.
- [10] 陈晶, 车宏生. 情境判断测验的研究进展[J]. 心理学探新, 2006 (4).

- [11] 马庆霞,王雪,情境判断测验的研究和应用进展[J],中国人力资源开发,2014.
- [12] 唐素萍. 情景判断测验的开发程序、构思效度及研究趋势[J]. 心理科学进展,2004,12(1).
- [13] 宋荣,谷向东,宇长春. 人才测评技术[M]. 第2版. 北京:中国发展出版社,2012.
- [14] 谷向东,王璞. 胜任力视角的面试考官的培训[J]. 中国人力资源开发,2013-10-08.
- [15] 谷向东,李铮. 领导干部竞争性选拔中考官评分者信度研究[J]. 中国人力资源开发,2012-07-15.
- [16] 王垒. 实用人事测量[M]. 北京:经济科学出版社,1999.
- [17] 王沛,董俊花. 人力资源管理中情景判断测验的开发与应用[J]. 宁波大学学报(教育科学版),2005,27(5).
- [18] 谷向东. 党政领导干部胜任力技术与应用[M]. 北京:中国发展出版社,2013.
- [19] Bray D W, Grant D L. The assessment center in the measurement of potential for business management[J]. Psychological Monographs. 1966, 80: 1-27.
- [20] Byham W C. Assessment center for spotting future managers[J]. Havard Business Review. 1970, 48: 150-160.
- [21] Gaugler B B, Rosenthal D B, Thornton G C III, Bentson C. Meta-analysis of assessment center validity[J]. Journal of Applied Psychology, 1987, 72: 493-511.
- [22] Gatewood R, Thornton G C III, Hennessey H W Jr. Reliability of exercise ratings in the leaderless group discussion[J]. Journal of Occupational Psychology, 1990, 63:331-342.
- [23] Schippmann J S, Prien E P, Katz J A. Reliability and validity of in-basket performance measure[J]. Personnel Psychology, 1990, 43:837-859.
- [24] Garavan T N. Using assessment centre performance to predict subjective person-organisation (P-O) fit: A longitudinal study of graduates[J]. Journal of Managerial Psychology, 2007, 22(2): 150-167.
- [25] 汤晨笑,等. 人事选拔研究的新领域:应聘者标准识别能力[J]. 云南师范大

- 学学报(哲学社会科学版), 2013(2).
- [26] 多米·尼克库, 伊凡·罗伯逊. 组织人员选聘心理学[M]. 蓝天星翻译公司, 译. 北京: 清华大学出版社, 2002.
- [27] 罗斯·泰勒, 约翰·休弗雷. 十诫[M]. 姜文波, 译. 北京: 中国商业出版社, 2002.
- [28] 袁方. 领导人才选拔研究与实践[M]. 北京: 北京出版社, 2009.
- [29] 萧鸣政. 人员素质测评[M]. 第2版. 北京: 高等教育出版社, 2007.
- [30] 张厚粲, 刘远我. 试论我国人才测评事业的发展[J]. 心理学探新, 1999(1): 48-53.
- [31] 蒋北麒. 创造共同的职场幸福[J]. 人力资源管理, 2011(5).
- [32] 访联想集团人力资源部总经理蒋北麒:“我们怎样选人才”[EB/OL]. 搜狐网.
- [33] 辛西娅·麦考利. 领导力发展手册(第二版)[M]. 翁文艳, 译. 上海: 上海出版集团, 2008.
- [34] 肖玮, 车宏生, 苗丹民. 心理测量与人才选拔[C]. 西安: 中国心理学会成立90周年纪念大会暨第十四届全国心理学学术会议, 2011.
- [35] 谷向东, 郑日昌. 基于胜任特征的人才测评[J]. 心理与行为研究, 2004, 2(4): 634-639.